

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Konkurenceschopnost podniku v cestovním ruchu
Company Competitiveness in Tourism

Student:	Bc. Hana Dedková
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Zuzana Wozniaková, Ph.D.

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Hana Dedková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Konkurenceschopnost podniku v cestovním ruchu**
Company Competitiveness in Tourism

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Vymezení základních pojmů
 3. Aplikační část
 4. Shrnutí a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

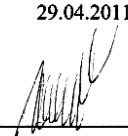
HORNER, S.; SWARBROOKE, J. *Cestovní ruch, ubytování, stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb*. Přel. J. Rezek. Praha: Grada, 2003. 488 s. ISBN 80-247-0202-9.
MENKEN, I.; BLOKDIJK, G. *Virtualization - the complete cornerstone guide to virtualization best practices*. Newstead: Emereo Publishing, 2008. 204 s. ISBN 1921523913.
SYNEK, M.; KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 528 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

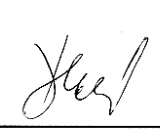
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Wozniaková, Ph.D.**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011


prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

V Ostravě dne 27. dubna 2011

.....
Alana Dedková
jméno a příjmení studenta

Obsah

1. ÚVOD	8
2. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	9
2.1 Charakteristika vybraných cestovních kanceláří	9
2.1.1 Cestovní kancelář Fischer	9
2.1.2 Cestovní kancelář Čedok	11
2.2 Vymezení základních pojmů	13
2.2.1 Vymezení pojmů z oblasti cestovního ruchu	13
2.2.2 Vymezení pojmů z oblasti podnikání	20
2.2.3 Vymezení pojmů z oblasti virtuality	23
2.3 Metody využívané v diplomové práci	29
2.3.1 Metoda GM-TREND	29
2.3.2 Metoda analýzy a syntézy	31
2.3.3 Metoda indukce a dedukce	32
3. APLIKAČNÍ ČÁST	34
3.1 Pyramidální dekompozice funkcí (potenciálů)	34
3.1.1 Pyramidální dekompozice funkcí (potenciálů) cestovní kanceláře Fischer	34
3.1.2 Pyramidální dekompozice funkcí (potenciálů) cestovní kanceláře Čedok	38
3.2 Bodové ohodnocení pyramidální struktury (potenciálu stromu funkcí)	44
3.2.1 Bodové ohodnocení pyramidální struktury cestovní kanceláře Fischer	44
3.2.2 Bodové ohodnocení pyramidální struktury cestovní kanceláře Čedok	50
3.3 Transformace „funkčně orientovaného“ hierarchického stromu potenciálů do procesní podoby	55
3.3.1 Transformace „funkčně orientovaného“ hierarchického stromu potenciálů do procesní podoby pro cestovní kancelář Fischer	56
3.3.2 Transformace „funkčně orientovaného“ hierarchického stromu potenciálů do procesní podoby pro cestovní kancelář Čedok	61
3.4 Torba variantních hypotéz budoucího celkového potenciálu firmy, jejich verifikace, komentáře k poznatkům a k terapii	67

3.4.1 Torba variantních hypotéz budoucího celkového potenciálu firmy, jejich verifikace, komentáře k poznatkům a k terapii cestovní kanceláře Fischer.....	67
3.4.2 Torba variantních hypotéz budoucího celkového potenciálu firmy, jejich verifikace, komentáře k poznatkům a k terapii cestovní kanceláře Čedok.....	68
4. SHRUTÍ A DOPORUČENÍ.....	69
4.1 Shrnutí a doporučení pro cestovní kancelář Fischer.....	69
4.2 Shrnutí a doporučení pro cestovní kancelář Čedok.....	75
5. ZÁVĚR.....	80
Seznam použité literatury.....	81
Seznam zkratk.....	84
Seznam tabulek, grafů a obrázků.....	85
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	Chyba! Záložka není definována.

1. ÚVOD

Tématem této diplomové práce je konkurenceschopnost podniků v oblasti cestovního ruchu, které využívají virtuálního prostoru v podnikání. Jde o dva podniky z odvětví cestovního ruchu. Konkrétně jde o dvě nejvýznamnější a největší cestovní kanceláře, které podnikají na našem trhu. Těmito cestovními kancelářemi jsou cestovní kancelář Fischer a cestovní kancelář Čedok.

Konkurenceschopnost obou firem budu porovnávat na základě zjištěných potenciálů, s využitím webových stránek, které určím pomocí diagnostické techniky „GM-TREND“. Podnik na základě diagnózy svých potenciálů rozvíjí synergické formy podnikání jak vně, kdy vytváří sítě apod. s jinými firmami, tak uvnitř firmy, kde podporuje týmovou spolupráci a intrapodnikání.

Diplomová práce je členěna na pět základních částí. První část je zaměřena na teorii, kde budou charakterizovány obě firmy a vymezeny základní pojmy. V další části je pak aplikována samotná metoda „GM-TREND“. Nakonec budou porovnány výsledky u obou podniků a u každé z nich bude navržen další možný vývoj.

Cílem diplomové práce je využít metodu GM-TREND ke zjištění existence a využitelnosti potenciálů u jednotlivých firem a na základě zjištěných výsledků vyhodnotit a navrhnout možné způsoby využití zjištěných potenciálů.

2. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Teoretická část je rozdělena do tří základních oblastí. První oblast je věnována charakteristice vybraných cestovních kanceláří. Další část se zabývá vymezením pojmů z oblastí cestovního ruchu, podnikání a virtuality. Poslední blok je věnován metodám, které budou v této diplomové práci použity. Jedná se o metody GM-TREND, syntéza, indukce a dedukce.

2.1 Charakteristika vybraných cestovních kanceláří

Pro tuto diplomovou práci jsem si vybrala dvě společnosti z odvětví cestovního ruchu. Jedná se o cestovní kancelář (dále jen CK) FISCHER a cestovní kancelář ČEDOK. Podle počtu zaměstnanců se jedná v obou případech o střední podniky. Tato část je věnována základní charakteristice obou společností, krátkému popisu jejich historie, dále jejich nabídce poskytovaných služeb a dosaženým úspěchům, kterých dosáhly během své existence.

2.1.1 Cestovní kancelář Fischer

Cestovní kancelář Fischer je jeden z největších touroperatorů v České republice s více než 100.000 zákazníky. Specializací této cestovní kanceláře je vysoce kvalitní výjezdová turistika. V jejich nabídce jsou zájezdy do širokého portfolia přímořských destinací po celém světě.

Od počátku svého působení na českém trhu se cestovní kancelář FISCHER opírá o osvědčené klientské principy, mezi které patří zejména:

1. kvalita, rychlost a profesionalita
2. spolehlivost a jistota
3. osobní přístup k zákazníkům
4. odborná znalost
5. nové vize v oblasti cestovního ruchu
6. značka FISCHER jako synonymum těchto hodnot



Hlavní prioritou společnosti je pak tyto principy neustále rozvíjet. Strategickým cílem CK Fischer je upevnit svou pozici na českém trhu a formou atraktivní nabídky zájezdů oslovit co nejširší skupinu zákazníků. [6]

Za rok 2008 se cestovní kancelář Fischer postarala o více než 144 tisíc klientů (nárůst 20% oproti roku 2007), což ji řadí mezi nejúspěšnější cestovní kanceláře v České republice. Výše obrátu činila 2,694 miliardy korun a CK Fischer tak překonala předchozí rok, kdy výnosy obnášely 2,223 miliardy korun (nárůst 21,1% oproti roku 2007) a zisku 91,1 milionu korun vůči loňskému roku činil zisk 48,0 mil. korun (nárůst 89,6%). [4]

Historie společnosti

Velmi známá osoba dala vznik současné cestovní kanceláři, která nese název Cestovní kancelář FISCHER, a.s. Za jejím vznikem stál Václav Fischer, který se v osmdesátých letech stal majitelem nejlepší německé soukromé cestovní kanceláře Fischer Reisen. Později se přemístil i na naše území, než svou cestovní kancelář prodal. A v roce 1999 tak vznikla CK nová, ta současná.

V roce 2003 se cestovní kanceláře Fischer ujala firma K & K Capital Group, která přinesla velký kapitál a pro CK také tolik potřebnou stabilitu. Od této doby se Fischer stává na našem území velmi silnou, stabilní a populární cestovní kanceláří.

V roce 2007 se 100% vlastníkem Cestovní kanceláře Fischer stala finanční a investiční skupina KKCG. [7]

Destinace v nabídce CK Fischer

Cestovní kancelář Fischer, a. s. se prezentuje následujícími produkty:

- zahraniční pobytové zájezdy
- zahraniční poznávací zájezdy
- daleké cesty a exotické cíle
- tuzemské letní pobyty
- daleké cesty a exotické cíle
- lyžařské zahraniční zájezdy
- tuzemské zimní pobyty [8]

Mimo osvědčené destinace ve Středozeří (Španělsko, Řecko, Kanárské ostrovy, Balkán ale i Arábie) nabízí tato cestovní kancelář též zájezdy do exotiky – od Karibiku, Jižní a střední Ameriky, USA, přes Singapur, Malajsi, Thajsko, Vietnam, Srí Lanka, Omán, Keňa, Tanzanie, JAR, až po Francouzskou Polynésii, Fidži, Austrálii a Nový Zéland. Díky on-line konfiguratoru si klienti mohou dovolenou u CK FISCHER naplánovat individuálně.

Mimo velmi širokou nabídku zájezdů CK FISCHER nabízí i další služby jako individuální zájezdy, zprostředkování pojištění apod. [9]

Ocenění

Značka CK Fischer je ztělesněním spolehlivosti, jistoty a odbornosti v cestovním ruchu, o čemž svědčí dlouhá řada prestižních ocenění, mezi nimi i několikanásobné vítězství v soutěži Českých 100 nejlepších. V anketě CZECH TOP 100 v kategorii 100 obdivovaných firem bývá zařazena do naprosté špičky, pravidelně na druhou pozici za společnost Škoda Auto. Žádná jiná cestovní kancelář není v Česku tak dlouhodobě úspěšná.[9]

V průzkumu trhu a veřejného mínění se umístila na druhém místě jako firma, jež vychází svým zákazníkům nejvíce vstříc. [10]

Dostává se jí i mnoha dalších úspěchů a to především díky své kvalitní nabídce dovolených a zájezdů, profesionálnímu přístupu pracovníků, své kvalitě, rychlosti a profesionalitě či jistotě a zaručené spolehlivosti. [7]

2.1.2 Cestovní kancelář Čedok

Nejdelší tradici cestovních kanceláří na našem území má cestovní kancelář Čedok, která patří na našem trhu nejen k nestarším, ale také k nejznámějším cestovním kancelářím. Dovolenu s ní lze strávit v jakoukoli roční dobu a to v zahraničí, ale i v tuzemsku.



Velký důraz klade na spokojenost zákazníků. Cestovní kancelář Čedok znamená jistotu vysoké kvality cestování a poskytovaných služeb. Mezi výhody této cestovní kanceláře patří rezervace zájezdů i letenek on- line nebo zájezdy na míru, které bývají sestrojovány přímo podle přání individuálních klientů nebo skupin. [11]

Historie

Čedok je nejstarší značka české cestovní kanceláře působící na trhu od roku 1920. Zkratku Čedok (Československá cestovní a dopravní kancelář) společnost poprvé použila v roce 1926. [13]

Základem vzniku cestovní kanceláře Čedok bylo datum 1. 11. 1919, kdy byla založena Informační kancelář. Už o rok později však byla založena Československou cestovní a dopravní kancelář, s.r.o., tedy plnohodnotný předchůdce dnešního Čedoku. [13]

Již ve 20. letech Čedok zakládá tradici cestování českých turistů na pobřeží Dalmácie. V polovině 30. let si vytváří silnou pozici na domácím trhu cestovních služeb jako spolehlivý

partner pro zahraniční turisty směřující do Československé republiky a poskytuje směnárenské služby včetně prodeje všech typů jízdenek. [13]

Od znárodnění v roce 1948 až do roku 1989 byl Čedok budován jako státní monopol. Zásadní obrat v historii společnosti nastal až koncem roku 1995, kdy se většinovým vlastníkem Čedoku stala společnost Unimex Group. Začala nová éra Čedoku, charakterizovaná přeměnou v moderní, zcela zákaznický orientovanou cestovní kancelář. [13]

Na konci roku 2007 došlo ke změně majoritního akcionáře, kterým se stala společnost ODIEN Group, silný investor ze Spojených států. ODIEN získal 98% podíl v Čedoku od společnosti Unimex. [13]

Destinace v nabídce CK Čedok

V současné době je nabídka cestovní kanceláře ČEDOK soustředěna zejména do těchto oblastí:

- zahraniční pobytové zájezdy
- zahraniční poznávací zájezdy
- tuzemské letní pobyty
- daleké cesty a exotické cíle
- lyžařské zahraniční zájezdy
- lyžařské tuzemské zájezdy
- tuzemské zimní pobyty [12]

Cestovní kancelář Čedok svou rozsáhlou nabídkou zájezdů uspokojí přání všech náročných cestovatelů. Zprostředkuje dovolenou ve 28 zemích Evropy (Francie, Itálie, Řecko), 15 zemích Afriky (Seychely, Egypt), 17 zemích Asie (Izrael, Maledivy, Indonésie) a 19 zemích Ameriky (Karibik, USA, Brazílie). [16]

Ocenění

Cestovní kancelář Čedok bývá oceňována v různých anketách a soutěžích. V soutěži Českých 100 nejlepších se pravidelně umisťuje mezi nejlepšími.

V anketě odborného časopisu TTG Czech Republic bývá cestovní kancelář Čedok vyhlášena nejlepší cestovní kanceláří v České republice. V celé historii této ankety se CK Čedok drží v čele žebříčku. Čedok vyhrál jako specialista na firemní zákazníky. [17]

I letos společnost Čedok obhájila titul „Nejlepší cestovní kanceláře v ČR“, a to v rámci udílení cen TTG Travel Awards 2011. Hlavní cenu v této prestižní anketě profesionálů

cestovního ruchu Čedok obhájil již po sedmé za sebou. Kromě hlavní ceny Čedok dále obsadil první místo v kategorii „**Nejlepší incomingová agentura**“, „**Nejlepší cestovní kancelář v domácím cestovním ruchu**“ a „**Nejlepší touroperátor pro Evropu**“. Druhé místo získal v kategorii „**Nejlepší IATA agentura v ČR**“. [5]

2.2 Vymezení základních pojmů

Předcházející část byla věnována krátké charakteristice dvou našich největších a nejznámějších cestovních kanceláří, CK Fischer a CK Čedok. Následující část se bude zabývat vymezením základním pojmům z oblastí virtuality, cestovního ruchu a z oblastí podnikání.

2.2.1 Vymezení pojmů z oblasti cestovního ruchu

Další částí je vymezení pojmů z oblasti cestovního ruchu. Definování budou účastníci cestovního ruchu, jeho formy a druhy.

Základním pojmem je samotný **cestovní ruch**, který je definován jako činnost osoby, cestující ve volném čase na přechodnou dobu do místa mimo její trvalé bydliště, a to za jiným účelem, než je vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě.

Dalším základním pojmem je **zájezd**, který je vždy tvořen kombinací dvou a více služeb cestovního ruchu (ubytování, doprava atd.). [1]

Významnou organizací v oblasti cestovního ruchu je **Asociace cestovních kanceláří České republiky** (dále jen ACK). ACK je platformou pro komerční spolupráci cestovních kanceláří a agentur navzájem, jakož i pro spolupráci cestovních kanceláří a agentur s dodavateli a odběrateli služeb. Jejím posláním je zastupování a ochrana hospodářských zájmů členů, podpora jejich informovanosti, rozvíjení jejich činnosti a profesní prestiže. Asociace se angažuje při kultivování českého trhu cestovního ruchu, iniciuje tvorbu příslušné legislativy a hospodářských opatření ve vztahu k cestovnímu ruchu a je v tomto směru partnerem a připomínkovým místem pro orgány státní moci a správy. ACK podporuje dobré jméno a úroveň českého cestovního ruchu, zasazuje se proti nekalé konkurenci a poškozování pověsti cestovního ruchu v České republice. [18]

Účastníci cestovního ruchu

Účastníky CR rozdělujeme do čtyř základních skupin. První skupinou je **turista v mezinárodním CR**, tedy osoba, která v jiné zemi alespoň jednou přenocuje, avšak nepobývá zde déle než jeden rok. Druhou skupinou je **turista v domácím CR**, definována jako osoba, která v zemi svého trvalého bydliště cestuje do jiného místa, zde alespoň jednou přenocuje, ale nepobývá zde déle než šest měsíců. **Výletník v mezinárodním CR** je třetí skupinou. Jedná se o osobu, která cestuje do jiné země na dobu kratší než 24 hodin a nepřenocuje zde. Poslední skupinou je **výletník v domácím CR**, která je vymezena jako osoba, která v zemi svého trvalého bydliště cestuje do jiného místa na dobu kratší než 24 hodin a nepřenocuje zde. [1]

Formy CR

Formy cestovního ruchu rozlišujeme podle toho, jaké motivy k účasti mají jednotliví klienti CR.

Jedním z nejčastějších forem je **rekreační cestovní ruch**, který lze definovat jako odpočinkovou formu CR, kde je hlavním motivem reprodukce fyzických a duševních sil člověka. Další formou je **kulturně-poznávací CR** zaměřený především na poznávání kulturně-historických památek (hradů, zámků), kulturních zařízení (muzeí, galerií), kulturních akcí (divadelních představení, festivalů), kulturní krajiny (parků, zahrad). Cestovní ruch, který zahrnuje krátkodobé i dlouhodobé pobyty se sportovní náplní s cílem udržet a posílit kondici člověka označujeme za **sportovně-turistický CR**. Člení se na pěší turistiku, cykloturistiku, vodní turistiku, horskou turistiku. Bývají zde zařazovány i cesty diváků na různé sportovní akce (olympijské hry, mistrovství světa). Velmi rozšířený je také **zdravotně-orientovaný CR**, kde hlavním důvodem jsou cesty do lázní nebo rekreačních center za účelem zlepšení zdravotního stavu pomocí léčebných procedur, ale i z důvodů pobytu v příznivém prostředí. V rámci této formy lze odlišit **lázeňský CR**. Mezi oblíbené formy cestovního ruchu patří **přírodní CR**, kde je účast na této formě motivována pobytem a poznáváním přírody, zejména nenarušených, výjimečných a atraktivních přírodních míst a krajiny. Zvláštním typem této formy je **ekoturismus**, což je pobyt v přírodě, který nenarušuje přirozené prostředí, snaží se chránit přírodní hodnoty a dovoluje provozování aktivit, jako jsou např. pěší turistika, pozorování živočichů a rostlin, veslování, fotografování. Podobný přírodnímu cestovnímu ruchu je **venkovský CR**. Jedná se o vícedenní pobyty s rekreačními aktivitami na venkově. Ubytování je zpravidla zajištěno v soukromí nebo v menších hromadných ubytovacích zařízeních. Venkovský CR může mít různé další formy jako např.

agroturismus, při kterém účastníci pobývají na venkově na rodinných farmách a poznávají tamní způsob života v kontaktu s přírodou. Náplní pobytu bývá i přímá účast na zemědělských činnostech. Další formou může být **ekoagroturismus**, při kterém se jedná pobyty na rodinných farmách s alternativním zemědělstvím a zároveň i konzumace jídel ze zdrojů vypěstovaných a upravovaných přímo na farmě. Pro ČR je typickou formou venkovského CR **chataření a chalupaření**. Forma cestovního ruchu, při kterém jsou účastníci motivováni získáváním znalostí a dovedností, se označuje **vzdělávací CR**. Další formou je **kongresový CR**, kdy je motivem účasti zájem odborníků v určitém oboru setkat se se svými kolegy, získávat nové informace a vyměňovat si zkušenosti na kongresech, konferencích, přednáškách apod. Poslední formou je **CR se společenskými motivy**, jehož hlavním motivem je navázání kontaktů s lidmi, získání přátel a poznání života určité skupiny lidí. [1]

Druhy CR – způsoby realizace CR

Podle způsobu realizace můžeme CR členit následovně:

a) z hlediska území, na kterém probíhá

Podle tohoto hlediska rozlišujeme **domácí CR**, který zahrnuje cesty domácího obyvatelstva na území jejich státu a **zahraniční CR**, při kterém účastníci vždy překračují hranice svého státu.

Z pohledu určitého státu ještě můžeme rozlišit **výjezdový CR** (pasivní CR, outgoing), kdy občané dané země vyjíždí do zahraničí, **příjezdový CR** (aktivní CR, incoming), kdy zahraniční návštěvníci přijíždí do dané země a **tranzitní CR**, který představují průjezdy zahraničních účastníků CR přes území určitého státu, aby dosáhli svého cíle v jiném státu. [1]

b) podle délky pobytu

Zde rozlišujeme **krátkodobý CR**, který představuje dobu pobytu zpravidla do tří přenocování a **dlouhodobý CR**, při kterém se jedná o více než při přenocování, ale ne více než 6 měsíců v domácím CR a ne více než 1 rok v zahraničním CR. [1]

c) podle vlivu na platební bilanci státu

V tomto případě se dělí na **aktivní CR**, při kterém znamenají příjezdy zahraničních návštěvníků příliv devizových prostředků do platební bilance státu a **pasivní CR**, při kterém obyvatelé určité země odčerpávají devizové prostředky dané země za účelem nákupu zboží a služeb v jiné zemi. [1]

d) podle způsobu zabezpečení cesty a pobytu

Rozlišuje dva způsoby, jedním z nich **organizovaný CR**, kdy cesty i program jsou zajišťovány cestovní kanceláří nebo jiným podnikatelským subjektem. Účastník CR si kupuje předem připravený soubor služeb, tj. zájezd. Druhým způsobem je **neorganizovaný CR**, při kterém si veškeré služby a program zabezpečuje účastník sám nebo částečně využívá služeb zprostředkovatelů (např. rezervace letenek, výměna valut). [1]

e) podle příslušnosti účastníků ke skupině

Rozlišujeme jednak **individuální CR**, kdy účastník cestuje sám nebo se členy své rodiny, a jednak **skupinový CR**, kdy cestuje skupina účastníků, kteří se znají, tvoří zpravidla kolektiv z jednoho podniku, školy, zájmového sdružení. [1]

f) podle způsobu financování

Existují dva způsoby financování. Prvním z nich je **komerční (volný) CR**, při kterém si veškeré výdaje hradí účastník z vlastních zdrojů. Druhým způsobem je **sociální (vázaný) CR**, kdy účast na CR je vázána na splnění určitých podmínek (např. být zaměstnancem konkrétního podniku, mít doporučení lékaře). Část výdajů na cestování a pobyt jsou hrazeny z příspěvků příslušné organizace (např. zdravotní pojišťovnou, odbornou organizací, podnikovými sociálními fondy). Může se jednat o podnikovou rekreaci, dětské tábory, léčebné pobyty apod. [1]

g) podle dopadu na životní prostředí

Z tohoto pohledu rozlišujeme **měkký CR**, který minimálně narušuje přirozené prostředí v navštíveném místě a snaží se co nejvíce využívat místních zdrojů (původní obydlí, potraviny, tradiční způsob života) a **tvrdý CR**, který působí výrazné změny v původním životním prostředí, nebere ohled na místní tradice a maximálně využívá všechny zdroje daného místa. [1]

Dalším významným pojmem, který je neodmyslitelně spjat s cestovním ruchem, je **služba**. Kotler definuje službu jako jakoukoli činnost nebo prospěch, které jedna strana může nabídnout druhé a které jsou v podstatě nehmotné a nevytvářejí vlastnictví čehokoli. Její produkce se může nebo nemusí vázat k fyzickému produktu. [33]

Teoretici se pokusili vyjasnit definice prohlášením, že služby mají vlastnosti, které je odlišují od výrobků. Nejčastěji udávané vlastnosti jsou následující:

- **nehmotnost** – služby jsou nehmotné, takže před jejich nákupem je nelze vnímat žádnými smysly.
- **neoddělitelnost** – pro služby je charakteristické překrývání produkce a provádění se spotřebou.
- **různorodost** – je nesnadné provést službu úplně stejně při každé příležitosti její spotřeby.
- **dočasnost (netrvanlivost)** – služby jsou pomíjivé v čase, to znamená, pokud nejsou prodány, konkrétní obchodní případ nelze znovu obnovit.
- **neexistence vlastnictví** – když si zákazník koupí službu, získá pouze přístup k nějaké činnosti nebo zařízení, ale na konci celé transakce nic nového nevlastní. [33]

Cestovní kancelář x Cestovní agentura

Většina zájemců o dovolenou před výběrem zájezdu nebo ubytování vůbec nezná rozdíly mezi subjekty, které služby cestovního ruchu prodávají. Mnohdy si neuvědomují, že existuje rozdíl mezi cestovní kanceláří a cestovní agenturou.

Blíže specifikuje pojmy cestovní kancelář a cestovní agentura zákon č. 159/1999 Sb.

Cestovní kancelář

Cestovní kanceláře zájezdy pořádají a mají ze zákona povinnost pojištění proti úpadku. V obecných rysech je někdy cestovní kancelář nazývána touroperátorem nebo organizátorem. [18]

Cestovní kancelář také vždy sestaví a organizuje zájezd. Zajišťuje dopravu, ubytování, stravování, transfery z letiště do hotelu a zpět, delegátské služby apod. [15]

Mezi povinnosti cestovní kanceláře patří povinnost být pojištěn proti úpadku, a to z toho důvodu, že CK je pořadatel zájezdu. Další povinnost má vůči svým smluvním partnerům (provizním prodejcům – cestovním agenturám) platit provize ze zájezdů, které přes ně prodá. [14]

Cestovní agentura

Cestovní agentury zájezdy jen zprostředkovávají, v žádném případě by neměly být pořadatelem zájezdu. Smlouva se uzavírá vždy s CK, cestovní agentura je pouhý zprostředkovatel. Agentury také nemusí být pojištěné proti úpadku, prodejce má proto

povinnost informovat zákazníka, která cestovní kancelář zájezd realizuje, aby věděl, s kterou cestovní kanceláří pojede a zda je pojištěna. Za zájezd se stejnými podmínkami klient u cestovní agentury nic nepřiplácí, zaplatí tu samou částku, jakou by po něm žádala cestovní kancelář. Cestovní agenturu můžeme také označit jako dealera nebo jako smluvního provizního prodejce. [15]

Cestovní agentura je ale legitimním dodavatelem jednotlivých služeb cestovního ruchu (pronájmy vozů, prodej letenek, hotelové ubytování atd.), které sama přímo sjednává bez účasti cestovní kanceláře. [18]. V následující tabulce č. 1 jsou uvedeny výhody a nevýhody u cestovních kanceláří, v tabulce číslo dva výhody a nevýhody cestovních agentur.

Tabulka č. 1: Výhody a nevýhody cestovní kanceláře

Výhody cestovní kanceláře	Nevýhody cestovní kanceláře
CK je přímo pořadatelem vybraného zájezdu	Vybraná CK může být jen úzce zaměřena a nabízet zájezdy například jen do jedné země
CK má nejaktuálnější údaje o svých zájezdech	Menší CK nemá tolik poboček, a tak nemusí být vždy po ruce
CK může mít lepší znalost vybrané lokality a nabízených hotelů	Neporadí nám, abychom zkusili také některou jinou CK

Zdroj: Vlastní zpracování na základě: <http://blog.halada.info>

Tabulka č. 2: Výhody a nevýhody cestovní agentury

Výhody cestovní agentury	Nevýhody cestovní agentury
Zájezdy více CK najdeme na jediném místě, mnohdy desítek i stovek CK	Je pouze provizní prodejce, její rady a doporučení může ovlivňovat výše provize s konkrétní CK
Má zkušenosti s více CK, může doporučit vhodnější	CA nemusí mít takové místní znalosti nabízených destinací jako CK
Je větší pravděpodobnost, že máme po ruce CA nabízející zájezdy námi vybrané CK, než pobočku této CK	Nejednáme přímo s CK, ale jen s někým, kdo náš požadavek předává dál

Zdroj: Vlastní zpracování na základě: <http://blog.halada.info>

Co je stejné jak u cestovní agentury, tak u cestovní kanceláře jsou jednak ceny zájezdu, což mají cestovní kanceláře vymíněny ve smlouvě a jednak pojištění proti úpadku, kdy se na klienty vztahuje pojištění té CK, jejíž zájezd klient kupuje. [14]

Pro cestovní kanceláře ale nepracují jenom prodejci zájezdů v jednotlivých pobočkách. S CK spolupracuje celá řada dalších pracovníků, mezi které patří například delegáti či průvodci.

Delegát je místní zástupce, který se stane pověřeným zástupcem cestovní kanceláře v místě pobytu (nejčastěji u moře, na horách, ale i v rekreačních oblastech atd.). Úkolem delegáta je starat se o turisty, to znamená zajišťovat organizační a administrativní záležitosti cestovní kanceláře. Delegát není průvodce, a proto neposkytuje turistům odborný výklad. [35]

Dalším významným pracovníkem cestovní kanceláře je **průvodce**. Průvodce je osoba, která doprovází skupinu osob, obstarává základní informace pro hladký průběh cesty, poskytuje odborný výklad v jazyce podle volby návštěvníků o příslušné destinaci, o kulturní, přírodní či historické památce, dále zajišťuje dodržování itineráře (harmonogramu) zájezdu a řádné čerpání všech zaplacených a objednaných služeb. Průvodcovské služby jsou poskytovány zejména v rámci organizovaného cestovního ruchu. To však neznamená, že jednotlivec si nemůže najmout průvodce, aby mu poskytl obvyklé služby. Průvodci zastávají řadu rolí – stávají se například prostředníky mezi účastníky zájezdu a cestovní kanceláří, poskytovateli informací (o zemi, jednotlivých místech, událostech, památkách, kulturních zvyklostech, předpisech atd.), řešiteli mimořádných informací (během zájezdu, pobytu v určitém místě), společníky, kontrolory (naplňování dohodnutého programu, kvality poskytovaných služeb) apod. [34]

Typy průvodců

Rozlišuje pět základních typů průvodců. Mezi těchto pět typů patří vedoucí zájezdu, průvodce zájezdu nebo turistický průvodce. Dalším typem specializovaný průvodce, kam se zařadí specialista na určitou zemi, určitou oblast, dále horský vůdce, horský průvodce, sportovní instruktor a odborný průvodce na hradech, zámcích, v muzeích či galeriích. Posledním typem je pobytový delegát.

Průvodce cestovního ruchu je podle definice evropské normy ČSN EN 13809 „fyzickou osobu, která provádí návštěvníky v jazyce podle jejich výběru a poskytuje výklad o kulturním a přírodním dědictví oblastí, přičemž tato osoba má obvykle specializaci na příslušnou oblast vydanou a/nebo uznávanou příslušným úřadem.“

2.2.2 Vymezení pojmů z oblasti podnikání

Tato část diplomové práce se zabývá vymezením základních pojmů z oblasti ekonomiky podniku.

Základním pojmem je **podnikání**. Podle zákona se jedná o soustavnou cílevědomou činnost vykonávanou za účelem dosažení zisku (podnikatelem). Je to činnost soustavná, uspokojující potřeby jiných osob (prostřednictvím statků, služeb). [3]

Dalším významným pojmem je **podnikavost**, spojení umu a příslušné aktivity. Jde o propojení kladných potenciálů člověka (lidských zdrojů) za konkrétních podmínek se zápornými potenciály (potřebami) okolního světa. [23]

Ten, kdo vykonává podnikatelskou činnost, je **podnikatel**. Podnikatelem musí být osoba starší 18 let, trestně bezúhonná, způsobilá k právním úkonům (této způsobilosti ji může zbavit pouze soud). Při zakládání podniku / živnosti musí podnikatel doložit výpis z trestního rejstříku, který vystavuje krajský soud.

Podnikatel je označení fyzické nebo právnické osoby, která je:

- zapsaná v obchodním rejstříku nebo podniká na základě živnostenského oprávnění (živnostenský list, koncesní listina)
- provozuje činnost na základě jiného než živnostenského oprávnění, například licence (privátní lékaři, účetní a daňoví poradci, advokáti apod.)
- provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu [3]

Podle Synka [25] je podnikatel nositel a tvůrce inovací a změn, motivovaný k využívání podnikového technického a lidského kapitálu. Podstatným rysem jeho osobnosti je tvořivost, schopnost přicházet s novými myšlenkami a schopnost využívat, či dokonce tvořit příležitosti. Vyústěním podnikatelského myšlení je např. nový výrobek, nová technologie, způsob oslovení zákazníka apod.

Základní jednotka národního hospodářství daného státu je **podnik**. Ten podniká s cílem dosažení zisku. Je to v podstatě souhrn osobních (pracovní síla), hmotných (stroje, budovy, materiál atd.) a nehmotných (patenty, licence, vynálezy atd.) složek podnikání.

Synek definuje podnik jako instituci vzniklou k výkonu podnikatelské činnosti, tedy institucionalizované podnikání. [25]

Celostní pojetí podniku dle autora Mikoláše je postaveno na čtyřech potenciálech (formách kapitálu) podniku: finanční, lidský, zájmový (nefinanční kapitál externího prostředí) a strukturální kapitál (kapitál vnitřního urbanismu podniku). Podnik se chápe v tomto pojetí jako organismus, který je charakterizován samovývojem v čase a prostoru. [23] Existují však i další pohledy.

Pohledy dalších vědních oborů na firmu, podnik, podnikání

1. *Psychologické pojetí firmy* staví na pojmu podnikatel. Podnikatel podle psychologického konceptu je osoba motivovaná určitými pohnutkami. Potřebou něco získat, něco dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco splnit. Dosáhnout seberealizace nebo se zbavit závislosti.
2. *Sociologické pojetí firmy* rovněž vychází z pojmu podnikání, které vymezuje jako proces vytváření blahobytu pro všechny zainteresované, hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů. Vytvořením pracovních míst a příležitostí.
3. *Právníkové pojetí firmy* je zcela odlišné. Firma se chápe jako označení podnikatelského subjektu, tedy jako jeho obchodní jméno. Pojítkem mezi ekonomickým pojetím firmy a právním pohledem je právníkové vymezení podnikání, které je pojato jako soustavná činnost prováděná podnikatelem samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku. [29]

Dalším pojmem z oblasti podnikání je **potenciál**, vymezený jako souhrn schopností, celková možnost něco udělat. [29]

Jiné vymezení říká, že je to rozdíl mezi tím, co je a tím, co má nebo může být. Je to pravděpodobná změna, která vyvolává odpor ke změně, příležitost k umocnění potenciálu toho původního potenciálu nebo k vyvolání jiného potenciálu. Nevyužitý potenciál podniku je nevyužitá schopnost výkonu podniku. Za šance považujeme všechny předpoklady a schopnosti podniku, které za určitých podmínek přispívají k jeho pozitivnímu vývoji. (podnik a podnikání). [23]

Potenciál lze také chápat jako pravděpodobnou změnu, která vyvolá jednak příležitost k umocnění potenciálu původního nebo ke vzniku potenciálu nového, jednak odpor ke změně.

Rozlišujeme pět dimenzí potenciálu. Za prvé se jedná o věcnou dimenzi, která charakterizuje podstatu (identitu) potenciálu. Druhou dimenzí je prostorová, vyjadřující fyzikální uspořádanost. Časová dimenze poskytuje umístění potenciálu v astronomickém čase. Další dimenzí je účinnostní, která charakterizuje stupeň racionality využití

(hospodárnosti, ztrátovosti) potenciálu. Poslední dimenzí je dimenze účelnosti, tedy užitečnost využití potenciálu. [23]

Konkurence dle slovníku cizích slov představuje soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž. Pojem konkurence má ale širší záběr, a to nejen ekonomický, ale rovněž sociální, kulturní, etický, politický atd. Konkurence je vztah dvou a více subjektů (konkurentů). Podstata konkurence firem je v jejich konkurenceschopnosti. **Konkurenceschopnost** je jedna z podob podnikatelského potenciálu. [23]

V širším pojetí lze **konkurenceschopnost** chápat jako souhrn předpokladů pro dosahování dlouhodobě udržitelné růstové výkonnosti a tím i zvyšování ekonomické úrovně v podmínkách vnitřní a vnější rovnováhy. Konkurenceschopnost firem je charakterizována jako schopnost neustále vykazovat růst produktivity, tj. dosahovat s omezenými vstupy práce a kapitálu vyšších výstupů. Konkurenceschopnost firmy se projevuje získáním, udržením a zvyšováním podílu na národním i mezinárodním trhu. Rozlišujeme čtyři rozměry konkurenceschopnosti:

- technologická konkurenceschopnost – výdaje na výzkum a vývoj, patenty, vědecké publikace
- způsobilostní konkurenceschopnost – úroveň vzdělání, difúze technologií a jejich optimální využití, kvalitní ICT infrastruktura
- cenová konkurenceschopnost – v globalizovaném světě dochází k razantnímu snižování nákladů u nediferencovaných produktů a ke stále většímu využití technologií šetřících zdroje: cenovou konkurenční výhodu získávají země s nízkými jednotkovými pracovními náklady
- poptávková konkurenceschopnost – soulad mezi strukturálním vývojem zahraniční poptávky a vývozem země. [30]

Mnoho institucí a autorů, například Světové ekonomické fórum, Markusen, Porter, používají termín **konkurenceschopnost** pro vyjádření ekonomické převahy konkrétní národní ekonomiky, případně firmy nad konkurenci v rámci hospodářské soutěže, a to jak domácí, tak i mezinárodní, přičemž je nutno rozlišovat konkurenceschopnost na makroekonomické a na mikroekonomické úrovni a dále konkurenceschopnost firmy v rámci daného trhu. Podle zmíněných autorů je hlavním předpokladem ekonomického růstu konkrétní ekonomiky stabilní, permanentní růst národní produktivity.

Jiní autoři, Lipschitz a Macdonald, odvozují konkurenceschopnost ekonomiky na základě reálného směnného kurzu. V takto chápaném kontextu je konkurenceschopnost na makroekonomické úrovni ekvivalentem výkonnosti dané ekonomiky ve vztahu k jiné ekonomice, přičemž k měření výkonnosti slouží indikátory ekonomického růstu, exportního potenciálu a ekonomického blahobytu. Na mikroekonomické úrovni je konkurenceschopnost vyjádřena pomocí takových indikátorů, jakými jsou například úroveň vzdělání, produktivita, využití přírodních zdrojů a podnikání příznivě nakloněná politika vlády. [31]

Konkurenceschopnost na firemní úrovni lze chápat i jako schopnost vyrábět a prodávat konkrétní produkt za podmínky zachování rentability. Konkurenceschopná firma musí být schopná v případě potřeby snížit výslednou cenu produktu a nabídnout vyšší kvalitu než její konkurenti. [31]

Konkurent, aby vůbec mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat minimálně dva předpoklady: musí být „konkurenční“, tedy musí mít konkurenceschopnost, resp. musí disponovat konkurenčním potenciálem a musí mít „konkurenční“ zájem, tedy musí chtít vstoupit do konkurence, tedy musí disponovat specifickým potenciálem, tj. musí mít podnikavost (pokud hovoříme o konkurenci). [23]

2.2.3 Vymezení pojmů z oblasti virtuality

V této části se zaměřím na pojmy z oblasti virtualizace, které souvisejí s podnikatelskou činností.

Základním pojmem je **virtualizace**, kterou lze definovat jako techniku umožňující k dostupným zdrojům přistupovat jiným způsobem, než jakým fyzicky existují, jsou propojeny atd. [19]

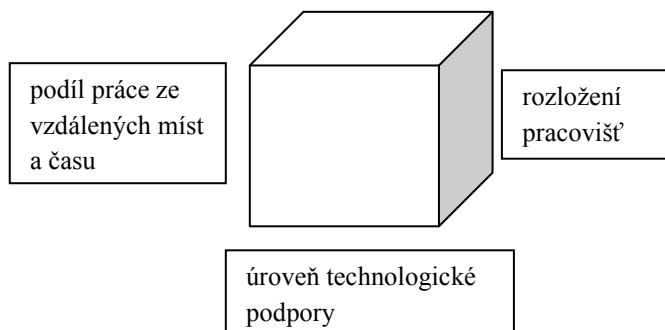
Existují různé názory na dimenze virtuality. Griffithův model rozlišuje úroveň virtuality názorně podle tří rozměrů:

- úroveň technologické podpory využívaná týmem,
- podíl práce, kterou tým vykonává za pomoci členů vzdálených místně a časově,
- rozložení fyzických míst, obsazených členy týmu.

Čistě tradiční týmy jsou umístěny na začátku grafu a všechny jejich dimenze se blíží nule. Naproti tomu čistě virtuální týmy představují druhý extrém: nikdy nedojde mezi jejich členy k face to face (FtF) setkání. Griffith zastává názor, že drtivá většina současných týmů spadá do hybridní kategorie týmů, které sice pracují často odděleně, ale které spolu interagují

podle potřeby na základě svých zvyklostí a zároveň na základě strukturace procesu. [21]
Následující obrázek číslo 1 zobrazuje virtualitu podle Griffitha.

Obrázek č. 1: Virtualita podle Griffitha



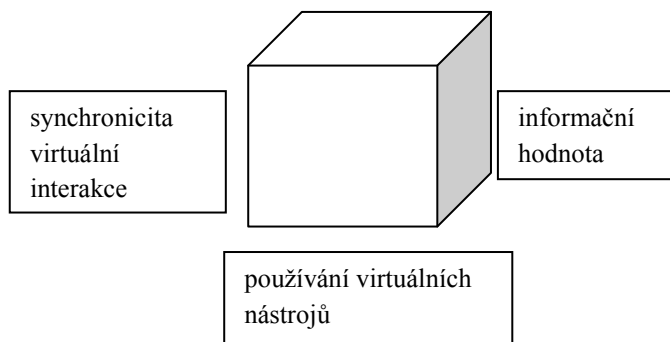
Zdroj: CEJTHJAMR, V.; DĚDINA, J.; THORNTON, R.; *Virtuální týmy a virtuální organizace*; 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009. 84 str. ISBN:978-80-245-1611-0.

Poměrně radikální stanovisko vyjadřují také Kirkman a Mathieu, když tvrdí, že geografická vzdálenost není měřítkem pro týmovou virtualitu, ale že spíše motivuje k širšímu používání prostředků virtuální kooperace. Také tito autoři použili k definici virtuality tři rozměry:

- úroveň používání virtuálních nástrojů (email, videokonference, systémy pro podporu skupinových rozhodovacích procesů,...)
- množství informací přenesené těmito technologiemi
- synchronicita virtuálních interakcí.

Na následujícím obrázku číslo 2 je znázorněna virtualita podle Mathieu.

Obrázek č. 2: Virtualita podle Mathieu



Zdroj: CEJTHJAMR, V.; DĚDINA, J.; THORNTON, R.; *Virtuální týmy a virtuální organizace*; 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009. 84 str. ISBN:978-80-245-1611-0.

Geografická oddělenost týmů již tedy přestává být měřítkem úrovně virtuality, stejně jako několik dalších faktorů. Kirkman a Mathieu dále představili tzv. model tří kategorií podpůrných faktorů vzniku týmové virtuality, které zahrnují:

- kontext (velikost týmu a podíl jeho členů na jednom místě)
- kompatibilitu médií a členů týmu (komplexita úkolů a úroveň kompetencí členů týmu)
- dynamiku týmu v čase (vyspělost týmu, jeho hodnocení apod.), které zvyšují nebo mohou snižovat celkovou virtualitu týmů.

Jiní autoři doplňují zmíněná kritéria virtuality následujícími rozměry: prostorová vzdálenost, komunikační média, velikost týmu, schopnost ovládat komunikační média a týmovou soudržnost. [21]

Virtualizace, v nejširším slova smyslu je napodobení jedné nebo více stanic / serverů, v rámci jednoho fyzického počítače. Jinými slovy, je to napodobení hardwaru v rámci softwarové platformy. Tento typ virtualizace je někdy označován jako úplná virtualizace a umožňuje jednomu počítači podělit se o své zdroje v celé řadě prostředí. To znamená, že jeden počítač může v zásadě převzít roli více počítačů.

Virtualizace se neomezuje pouze na simulaci celého stroje. Ve skutečnosti existuje mnoho různých druhů virtualizace. Jeden z nich je používán téměř všemi moderními stroji a je označován jako virtuální paměť.

Přestože virtualizační technologie existuje už mnoho let, teprve nyní začíná být plně uplatněna. Jedním z důvodů je růst výpočetního výkonu a pokroky v oblasti technologie. Virtualizaci může využívat široké spektrum uživatelů, od odborníků v oblasti IT (Informační technologie), až po velké podniky a vládní organizace. [32]

Dalším významným pojmem je **virtuální realita**, což je obor zaměřený na zpřístupnění komunikace mezi člověkem a programem, prostřednictvím běžných lidských smyslů, používaných v reálném světě - zraku, sluchu, hmatu atd. Dále ji lze definovat jako prostor vytvářený programem pro virtuální realitu, nebo jako počítačem vytvořené interaktivní trojrozměrné prostředí, do něhož se člověk zcela ponoří. [20]

Podle další definice je **virtuální realita** (mimo čas a prostor), neboli kyberprostor zobrazována pomocí počítačové techniky. Hraje téměř dokonalou kopii skutečného světa, může velmi působivě nahrazovat skutečnou realitu, přičemž také záleží na počítačovém rozhraní. Virtuální realitu je možné podle dokonalosti, složitosti, podobnosti reálnému světu

jejímu celkovému chápání rozdělit do několika skupin. **Pasivní virtuální realitu** jedinec nijak neovlivňuje, pouze se chová jako konzument, i když může mít pocit, že se v prostředí pohybuje sám. Naopak **aktivní virtuální realita** umožňuje konzumentům posunout se z pasivní role do role aktivního průzkumníka virtuálního světa, což umocňuje pocit vlastní důležitosti. [26]

V knize Management a organizační chování je **virtuální realita** definována jako interaktivní a trojrozměrné prostředí vytvořené počítačem. Vzniká interakcí člověka s počítačem. Ve virtuální realitě je člověk současně režisérem, producentem i hercem dění, konzumentem i aktivním tvůrcem. [27]

Ve spojení s virtualitou je nutné zmínit i pojem **internet**, což je globální počítačová síť; s informacemi poslanými po internetu se dá dále pracovat. [2]

Internet však představuje pouze médium, tzn. komunikační infrastrukturu. Uživatelé internetu využívají služby, které internet nabízí. [22]

S pojmem internet je spojen další významný výraz, a to **World Wide Web**. Vedle e-mailu nejvíce využívaná služba celosvětové sítě internet, která umožňuje interaktivní práci s textem, grafickou informací a získávání audio a video souborů. Název služby „celosvětová síť“ souvisí s typickým hypertextovým propojováním informací. Pro práci s WWW (prohlížení stránek) se používají k tomu přizpůsobené programy. [2]

Prezentaci podniku významně usnadňuje **firemní web**. Nesmí na něm chybět některé důležité informace, mezi které patří zejména základní informace o firmě (popis firmy, její historie, vlastnické poměry, kontaktní informace, struktura firmy apod.), dále informace o nabídce firmy (produkty, služby). Samozřejmou součástí jsou cenové informace o produktech, resp. službách. Nesmí chybět informace zajišťující zpětné vazby prostřednictvím e-mailu, formuláře nebo diskusní skupiny. [22]

Vedle virtuální reality je podstatným pojmem **virtuální prostředí**, tedy svět existující výhradně v paměti počítače; může to být např. model domu, zobrazení složitých informací a předmětů v jejich vzájemném vztahu; prostředí lze zkoumat mnoha různými metodami včetně virtuální reality. [20]

V souvislosti s podnikáním nabývá na významu **virtuální podnikání**. Je to novější specifická forma podnikání, která je založena na rychlosti využití příležitosti. Dočasně spojené firmy – mohou být teritoriálně značně rozptýlené – kooperují s cílem dosažení efektivnosti ve využití specifických konkurenčních potenciálů. Virtuální organizace může velmi rychle vzniknout a stejně tak i zaniknout v reakce na měnící se příležitosti a ohrožení. Důležitým aspektem je intenzivní využívání komunikačních technologií. [23]

Jako další pojem je zmíněn výraz **virtuální tým**, který je složen z lidí, kteří spolupracují ve vzájemné závislosti na sdíleném cíli napříč prostorem, časem a organizačními hranicemi za využití telekomunikačních a informačních technologií. [21]

Vysoké **virtuální týmy** komunikují převážně elektronicky, s minimální četností osobních kontaktů ve formě tváří v tvář. Méně virtuální týmy se budou setkávat pravidelně např. na měsíčních poradách a v mezech budou komunikovat elektronicky nebo pomocí různých telekomunikačních technik. [27]

Obecně je **virtuální tým** skupina lidí, kteří společně pracují i přes to, že nejsou na stejném geografickém místě. Členové týmu používají mnohem častěji k vzájemné komunikaci technologie jako internet, e-mail, videokonference, instant messaging a telefon než osobní schůzky. [28]

Virtuální organizace je soubor geograficky rozdělených, funkčně a/nebo kulturně odlišných entit, které jsou propojeny elektronickými formami komunikace a spoléhají se na laterální, dynamické vztahy. O virtuální organizaci se často říká, že je prosycená vnějšími svazky a je řízená prostřednictvím týmů, které se podle potřeby spojují a rozdělují, zatímco její zaměstnanci jsou od sebe fyzicky vzdáleni. Výsledkem je „společnost bez stěn“, která funguje jako síť spolupracujících lidí vyvíjejících činnost společně bez ohledu na místo a zaměstnavatele. [27]

Virtuální organizace je organizační forma, která se stala přijatelnou a čím dál častější formou, jako výsledek zlepšené elektronické komunikace a schopnosti mít elektronické databanky, které umožňují dálkový přístup. Podstatou virtuální organizace je rozptýlení lidí, kteří mají pracovat společně. Vyžadují a podporují rozvoj sofistikované komunikace a datového softwaru. Tento elektronický vývoj umožnil vytvoření virtuálních organizací, které nemají žádné kamenné kanceláře, protože všichni zaměstnanci mohou pracovat společně, a zároveň být od sebe geograficky vzdáleni. Existují také virtuální týmy nebo oddělení, kde není potřeba formovat pracovníky, kteří budou umístěni společně. Odvětví, která se jeví nejvhodnější pro

virtuální podnikání, jsou prodej, marketing a poradenství. Každá organizace má samozřejmě své výhody i nevýhody.

Výhody virtuální organizace:

- virtuální organizace nepotřebuje kamenné kanceláře a budovy, což představuje významné úspory
- práce z doma znamená, že neexistují žádné časové nebo finanční náklady vyplývající z cestování do kanceláře
- práce z domova umožňuje pružnou pracovní dobu, která dává možnost organizaci zaměstnat dobré zaměstnance, kteří nemohou pracovat v běžných pracovních hodinách kvůli jejich životní situaci
- zvýšená produktivita: interní studie v IBM ukázal zisky 15-40 % nárůstu produktivity
- vyšší prodej: Hewlett-Packard zdvojnásobil tržby z prodeje po přeměně svých prodejců do virtuální pracovní struktury
- zlepšení služeb zákazníkům: Andersonovo poradenství zjistilo, že jejich poradci stráví o 25 % více času s klienty po záměně stálé kanceláře
- virtuální týmy mohou být přijaty bez nutnosti zvážení umístění členů, ale pouze těch, kteří mohou přispět k týmu
- virtuální projektové skupiny nebo týmy mohou být zřízeny tam, kde je "štafeta".

Nevýhody a problémy virtuálních organizací a týmů:

- samozřejmou nevýhodou virtuálních organizací je, že vztahy mezi kolegy jsou mnohem omezenější, než v organizacích, které jsou v téže budově
- vyžaduje to určitý typ člověka, aby uspěl ve virtuální organizaci
- vyžaduje to určitý typ manažera spravovat virtuální organizace
- noví členové personálu, zaměstnanci nebo manažeři, kteří jsou nově jmenovaní nebo nově povýšili, mohou zjistit, že je velmi těžké poznat organizační kulturu virtuální organizace
- proces formování skupiny, kdy skupina prochází fázemi vytváření, bojování, normování a sloučení, bude pomalejší a obtížnější ve virtuální organizaci nebo týmu, kde členové tráví velmi málo času fyzicky spolu
- obtíže při fungování ve virtuálních pracovních týmech a organizacích jsou částečně závislé na typu prováděné práce - zaměstnanci potřebují spolupracovat na výrobě konečného výrobku nebo služby a na stupni a typu vzájemně závislých požadavků

Elektronický obchod, jinak také e-shop je aplikací internetové technologie, souborem komunikačních technologií, síťových protokolů a standardů mezi počítači. Elektronický, resp. internetový obchod, de facto představuje internetová databázová aplikace sloužící k on-line nakupování na Internetu. **Výhody elektronického obchodu** spočívají například v odstranění potřeby opětovného zaznamenání údajů, odstranění nákladů na tvorbu, evidenci a archivaci papírových dokladů, snížení časových ztrát způsobených předáváním papírových dokladů, urychlení styku s obchodním partnerem, rychlejší tok peněz, eliminace nákladů na odstranění chyb způsobených chybami a překlady, umožnění dodávek s přímou vazbou na chod výrobních linek či stav zásob. Toto představuje další podstatné úspory nákladů na skladování, evidenci a prostory, zlepšení služeb zákazníkům zejména díky operativnosti, kterou elektronické obchodování přináší. Další výhodou je také snížení celkových administrativních nákladů. [22]

2.3 Metody využití v diplomové práci

Následující část je věnována charakteristice vybraným metodám, které jsou v této diplomové práci využity. Jedná se o diagnostickou metodu GM-TREND, dále syntézu a synkrezi, indukci a dedukci.

2.3.1 Metoda GM-TREND

Diagnostická technika „GM-TREND“ je postavena na několika základních krocích, které jsou odvozeny od teorie hodnotového inženýrství a operačního výzkumu. Diagnostický přístup podnikatelských potenciálů GM-TREND má však ještě celou řadu dalších kroků. Stěžejním krokem je např. transformace „funkčně orientovaného“ hierarchického stromu potenciálů do procesní podoby.

K úspěšné realizaci jednotlivých postupových kroků byly rovněž vytvořeny pomocné diagnostické techniky v podobě diagnostické analytické tabulky, diagnostického DM diagramu, incidenční matice a makety „totální diagnózy“ podnikatelského potenciálu. Dokumentuje čtyři realizované fáze metody GM-TREND tj. pyramidální dekompozici funkcí (potenciálu) firmy (fáze A), bodové ohodnocení pyramidální struktury potenciálu (fáze B, je realizována v části B1, B2), transformaci „funkčně orientovaného“ hierarchického stromu potenciálů do procesní podoby (fáze C), tvorbu variantních hypotéz budoucího celkového potenciálu firmy, jejich verifikaci, komentáře k poznatkům a k terapii (fáze D). [36]

A. Pyramidální dekompozice funkcí (potenciálů) firmy

Rozklad (analýza) funkcí (podnikatelských potenciálů) firmy by měl respektovat následující požadavky:

- a) vymezení funkce (potenciálu) musí být vždy konkrétní a bez rozporů – funkci je zapotřebí vyjádřit jak vnitřními (v rámci systému), tak vnějšími (v rámci okolí systému) vzájemně nezávislými charakteristikami v minimálním počtu 5 (maximálně 10);
- b) vrcholovou skupinu funkcí (potenciálů) firmy označujeme jako hlavní (nadřazené) funkce a od nich odvozenou (podřazenou) vrstvu funkcí označujeme jako funkce základní (hlavní funkce nutno vždy rozčlenit na funkce základní, jinak by dekompozice potenciálů byla pochybná a nereálná);
- c) podobně se postupuje do hloubky při odvozování funkcí nižších řádů a zpracovávají se lokální diagnózy (hloubka dekompozice jednotlivých větví bývá obvykle různá).

Tímto postupem získáme hierarchický strom (pyramidu) potenciálů (funkcí) vyrůstající z hlavních funkcí a končící na elementární úrovni (tzn. elementární funkce /potenciály/ se nedají, resp. není účelné dále dekomponovat). Elementární funkce je popsána cca 5 až 10 charakteristikami, přičemž každá nadřazená funkce by se měla skládat cca ze tří až 7 funkcí podřazených. [36]

B. Bodové ohodnocení pyramidální struktury (potenciálu stromu funkcí)

Algoritmus syntézy (syntetického bodového ohodnocení) potenciálu (funkcí) spočívá v následujících krocích:

- I. označení úrovní funkcí – postupuje se od elementární úrovně ($i = 0$) postupně až k funkcím hlavním ($i = 1, 2, 3, \dots H$);
- II. bodové hodnocení charakteristik funkcí potenciálů;
- III. Pro větší názornost přiložíme ukázkou hierarchického ocenění (propočtu) potenciálů (funkcí) firmy. [36]

C. Transformace „funkčně orientovaného“ hierarchického stromu potenciálů do procesní podoby

Diagnostický přístup podnikatelských potenciálů GM-TREND má však ještě celou řadu dalších kroků. Stěžejním krokem je např. transformace „funkčně orientovaného“ hierarchického stromu potenciálů do procesní podoby:

- hierarchicky bodově oceněné (podstatné) potenciály firmy jsou rozděleny do „kvalitativních“ skupin na silné nebo slabé stránky, příležitosti a ohrožení a seřazeny ve skupinách dle celkového (bodového) potenciálu,
- následuje nalezení interakcí (vztahová analýza) mezi jednotlivými potenciály v horizontální rovině (nezávisle na míře /velikosti/ potenciálů), nalezené vztahy zapíšeme do „incidenční“ tabulky a provedeme kauzální analýzu, přičemž stanovíme orientaci interakcí potenciálu (např. od ohrožení OH1k silné stránce SI22, resp. OH1 → SI22),
- na základě incidenční tabulky sestavíme síťový diagram, ve kterém řešíme dvě úlohy:
 - a) v síti hledáme řetězce s nejvyšší váhou, jde o součet absolutních hodnot příslušných měr všech potenciálů v řetězci
 - b) hledáme řetězce s nejvyšším celkovým potenciálem – jde o součet měr všech potenciálů v řetězci s tím, že silné stránky a příležitosti přiřazujeme znaménko (+) a slabým stránkám a ohrožením dáváme znaménko (-),
- pak následuje vymezení výchozích, uzlových (zde se kříží řetězce) a koncových potenciálů, rozvojových (převaha kladných +/- potenciálů) a obraných (převaha záporných -/- potenciálů) řetězců sítě atd. [36]

D. Torba variantních hypotéz budoucího celkového potenciálu firmy, jejich verifikace, komentáře k poznatkům a k terapii

Následně se totální diagnóza podnikatelského potenciálu „současnosti“ rozvine do variantních hypotéz budoucího celkového potenciálu firmy, jejich verifikaci, nakonec doplníme komentáře k poznatkům a k terapii (jde o doporučení, postupy a návody k využití potenciálů) atd. [36]

2.3.2 Metoda analýzy a syntézy

Analýza je proces faktického nebo myšlenkového rozčlenění celku (jevu, objektu) na část. Je to rozbor vlastností, vztahů, faktů postupujících od celku k částem. Analýza umožňuje odhalovat různé stránky a vlastnosti jevů a procesů, jejich stavbu, vyčleňovat etapy, rozporné tendence apod. Analýza umožňuje oddělit podstatné od nepodstatného, odlišit trvalé vztahy od nahodilých. Metoda analýzy bude v této diplomové práci využita v prvním kroku metody GM-TREND, tedy v pyramidální dekompozici funkcí.

Syntéza znamená postupovat od části k celku. Dovoluje poznávat objekt jako jediný celek. Je to spojování poznatků získaných analytickým přístupem. Syntéza tvoří základ pro

správná rozhodnutí. Tato metoda bude použita při bodovém ohodnocení pyramidální struktury.

Oba myšlenkové pochody (analýzu a syntézu), podobně jako abstrakci a konkretizaci, nelze chápat odděleně, izolovaně. Je důležité důmyslně rozebírat jev na menší složky a z nich potom sestavit celek. Není to však pouhé skládání jednotlivých částí, ale je to činnost odhalování nových vztahů a zákonitostí. [37]

2.3.3 Metoda indukce a dedukce

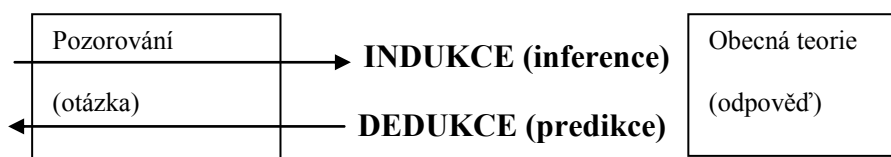
Indukce je proces vyvozování obecného závěru na základě poznatků o jednotlivostech. Indukce zajišťuje přechod od jednotlivých soudů k obecným. Induktivní závěr lze považovat za hypotézu, protože nabízí vysvětlení, i když těchto vysvětlení může být v praxi více. Závěry induktivních myšlenkových pochodů jsou vždy ovlivněny subjektivními postoji (zkušenostmi, znalostmi) a mají proto omezenou platnost.

Indukce se objeví všude tam, kde pozorujeme nějaký fakt (jev, vlastnost) a ptáme se „Proč to je?“ Pro získání odpovědi si vytvoříme předběžné (nezávazné) vysvětlení (hypotézu) a tato hypotéza je přijatelná jestliže nám vysvětlí, proč daný jev nastal.

Dedukce je způsob myšlení, při němž od obecných závěrů, tvrzení a soudů přecházíme k méně známým, zvláštním. Vycházíme tedy ze známých, ověřených a obecně platných závěrů a aplikujeme je na jednotlivé dosud neprozkoumané případy. Dedukce je proces, ve kterém testujeme, zda vyslovená hypotéza je schopna vysvětlit zkoumaný fakt.

Bohužel imponující nezvratnost deduktivních důkazů je však dosahována za cenu toho, že nic nevypovídají o reálném světě. Proto má dedukce význam jen jako článek myšlenkového řetězce, ve kterém se uplatňují i jiné typy myšlení. [37]

Obrázek č. 3: Sekvenční vztah indukce a dedukce



Zdroj: MOLNÁR, Z. *Úvod do základů vědecké práce*. [online] 2011 [cit. 2011-04-05]. Dostupný z WWW:<
http://www.web.fame.utb.cz/cs/docs/Z_klady_v_deck_pr_ce.doc>

Tato teoretická část se věnovala charakteristice obou zvolených společností, dále popisu základních pojmů z oblastí cestovní ruch, podnikání a virtualita. V neposlední řadě se zabývala vymezení metod, použitých v této diplomové práci.

Následuje praktická část této diplomové práce, kde budou uplatněny výše zmíněné diagnostické metody a na základě jejich výsledků pak navrhnutá doporučení pro jednotlivé společnosti.

3. APLIKAČNÍ ČÁST

V této části diplomové práce budou aplikovány již zmíněné diagnostické metody. Celá aplikační část je rozdělena do čtyř bloků, které odpovídají jednotlivým krokům při aplikaci metody GM-TREND.

V aplikační části budou dále využity metody syntéza, indukce a dedukce.

3.1 Pyramidální dekompozice funkcí (potenciálů)

V tomto kroku bude proveden rozklad (analýza) funkcí (potenciálů) nejdříve u cestovní kanceláře Fischer a následně u CK Čedok.

3.1.1 Pyramidální dekompozice funkcí (potenciálů) cestovní kanceláře Fischer

Prvním krokem je charakteristika hlavních, základních (produktivní a neproduktivní), odvozených (dílčích) funkcí CK Fischer pro roky 2010, 2011 a 2012.

Hlavní činnosti v roce 2010

Cestovní kancelář Fischer má tři hlavní činnosti. Jedná se o činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, výrobu, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, ale především provozování cestovní kanceláře.

Základní činnosti v roce 2010

U provozování cestovní kanceláře rozlišujeme jednak pořádání zájezdů a jednak ostatní služby.

Podle živnostenského rejstříku je u činnosti účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence základní funkce uvedena jako činnost účetních poradců, vedení účetnictví.

Další hlavní činnost, tedy výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, je rozdělena na velkoobchod a maloobchod, dále na výrobu, obchod a služby jinde nezařazené a nakonec poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály.

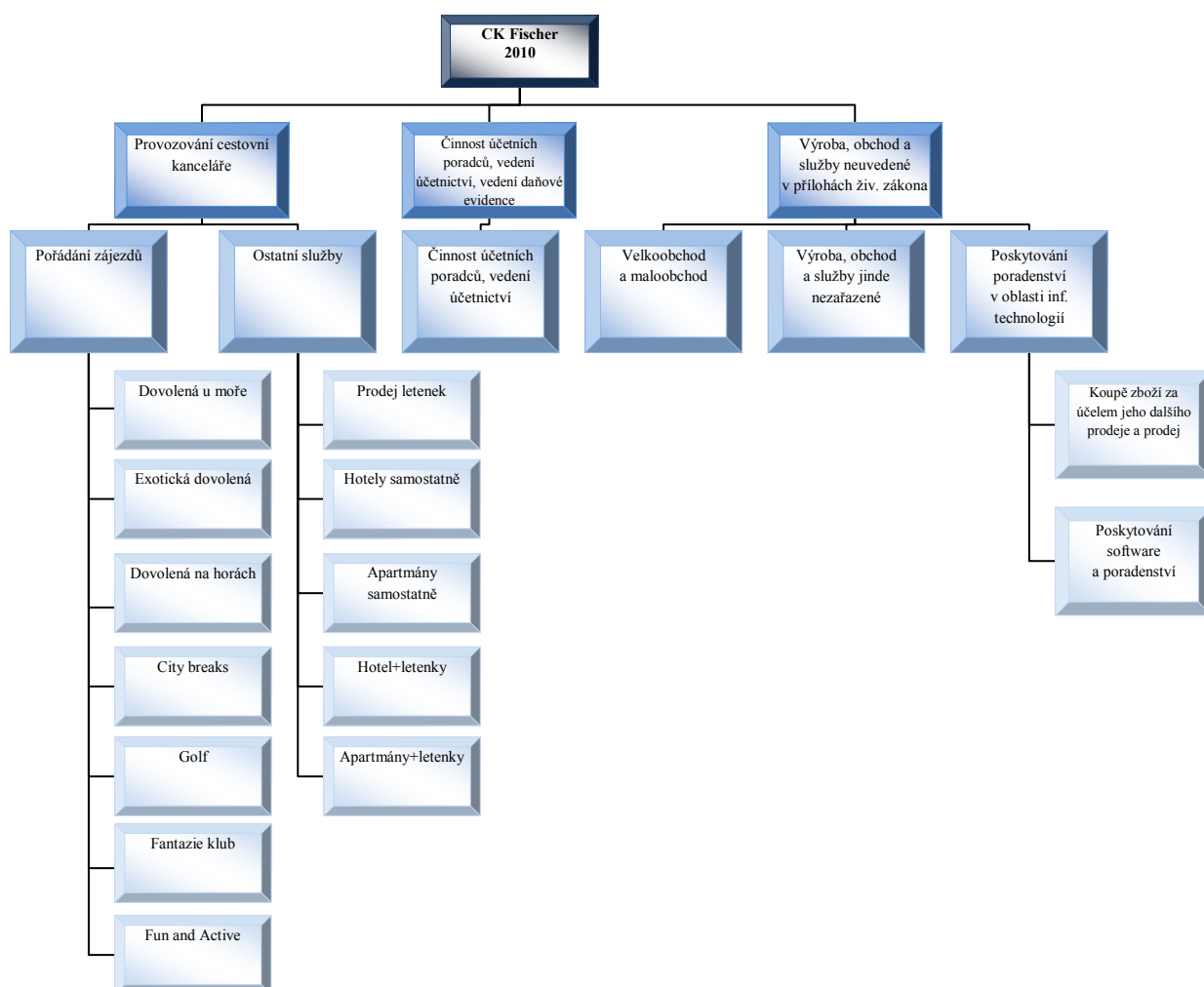
Dílčí činnosti v roce 2010

Cestovní kancelář Fischer pořádá dovolené u moře, exotickou dovolenou, dovolenou na horách, city breaks, golfové zájezdy, fantazie klub a fun and aktive.

Kromě zájezdů zajišťuje CK Fischer dále samostatný prodej letenek a rezervace v hotelech a apartmánech. Dále nabízí možnost rezervování letenek a ubytování jak v hotelích, tak v apartmánech podle přání klientů.

Základní činnost poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály je dále rozčleněna na koupi zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej a dále na poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software. Veškeré uvedené funkce jsou přehledně znázorněny v následujícím grafu číslo 1.

Graf č. 1: Charakteristika hlavních, základních a dílčích činností CK Fischer pro rok 2010



Zdroj: Vlastní zpracování

Následuje rozdělení hlavních, základních a dílčích činností CK Fischer pro rok 2011.

Hlavní činnosti v roce 2011

Hlavní činnosti jsou beze změny. CK Fischer provozuje cestovní kancelář, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, dále výrobu, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Základní činnosti v roce 2011

Ani u základních činností nedošlo ke změně. Provozování cestovní kanceláře je rozděleno jednak na pořádání zájezdů a jednak na ostatní služby.

Činnosti účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence je podřízena činnost účetních poradců, vedení účetnictví. Tedy stejně, jako v minulém roce.

Hlavní činnost výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona je taktéž bez změn. Je rozdělena na velkoobchod a maloobchod, dále na výrobu, obchod a služby jinde nezařazené a nakonec poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály.

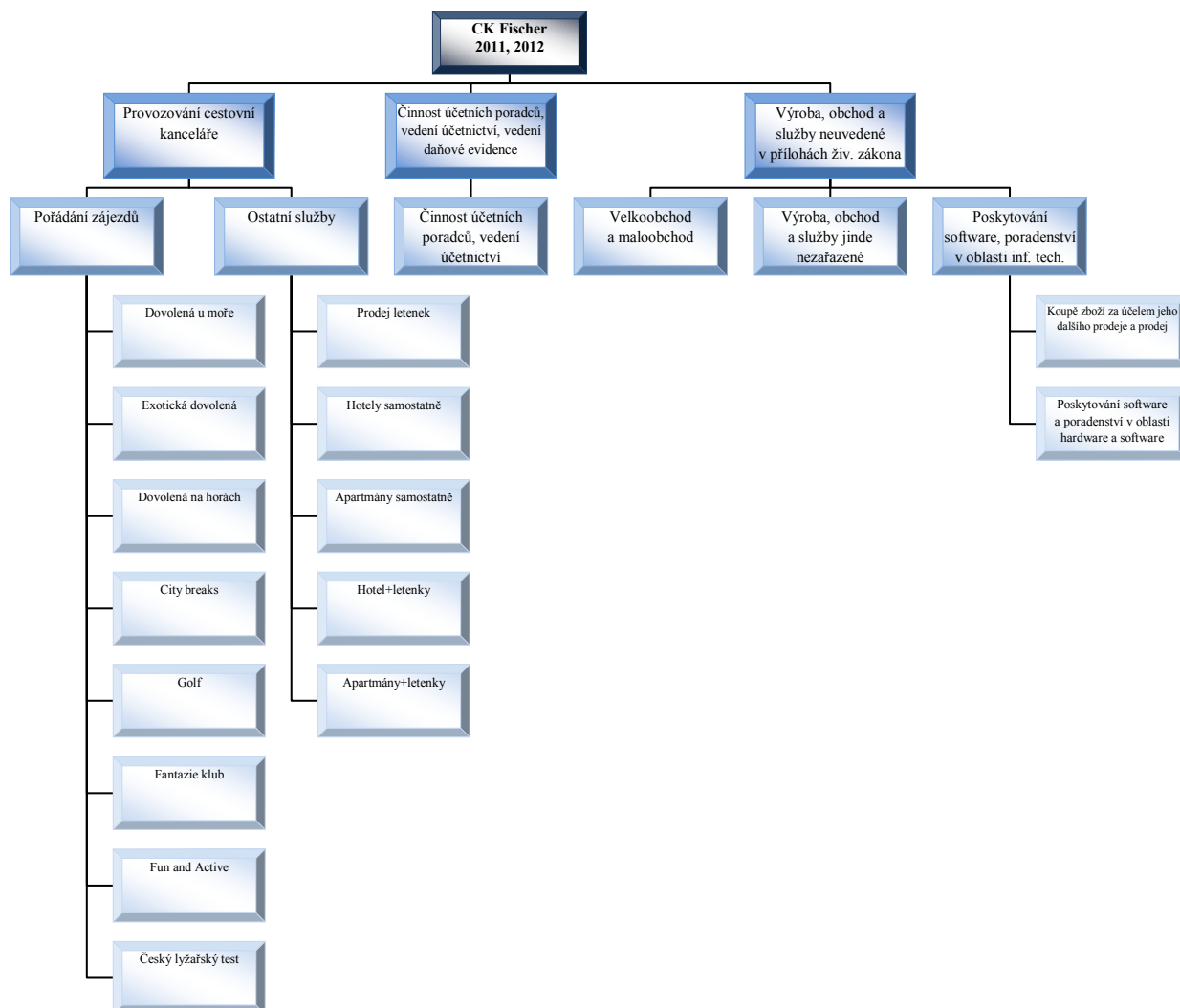
Dílčí činnosti v roce 2011

U činnosti provozování cestovní kanceláře rozlišujeme jako dílčí činnosti dovolenou u moře, exotickou dovolenou, dovolenou na horách, city breaks, golfové zájezdy, fantazie klub a fun and aktive. Novinkou v tomto roce je Český lyžařský test na ledovci Pitztal. Součástí tohoto testu je výuka lyžování certifikovanými instruktory, poradenství, testování nových modelů, videorozbor jízdy účastníků a přednášky na téma bezpečnosti v horách, nejnovější materiály, servis lyží, teorie lyžování. Během tohoto testu se účastníci setkají s českou lyžařskou špičkou a nejlepšími českými lyžařskými instruktory.

Mezi ostatní služby CK Fischer patří prodej letenek a zajištění rezervací v hotelech. Na přání klientů zabezpečuje nákup letenek a rezervaci buď v hotelech, nebo apartmánech.

Činnost poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály se člení na koupi zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej a dále na poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software. Pro větší přehlednost je výše uvedené rozdělení zobrazeno v následujícím grafu č. 2.

Graf č. 2: Charakteristika hlavních, základních a dílčích činností CK Fischer pro roky 2011, 2012



Zdroj: Vlastní zpracování

V další části jsou vymezeny jednotlivé funkce v roce 2012.

Hlavní činnosti v roce 2012

Hlavní činnosti se i v roce 2012 dělí na provozování cestovní kanceláře, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, a dále na výrobu, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Základní činnosti v roce 2012

Základní činnosti zůstávají i v tomto roce shodné s předchozími roky. Provozování cestovní kanceláře se dělí na pořádání zájezdů a ostatní poskytované služby.

Činnosti účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence se i v tomto roce dále člení na činnost účetních poradců, vedení účetnictví.

Ani činnost výroby, obchodu a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona se nezměnila. Rozlišujeme zde činnosti velkoobchodu a maloobchodu, dále na výrobu, obchod a služby jinde nezařazené a poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály.

Dílčí činnosti v roce 2012

Mezi dílčí činnosti patří pořádání dovolené u moře, exotické dovolené, dovolené na horách, city breaks, golfové zájezdy, fantazie klub a fun and aktive. V případě zájmu o Český lyžařský test plánuje CK Fischer zařadit tuto nabídku i v roce 2012.

Dalšími službami se rozumí prodej letenek, zařizování rezervací v hotelech či apartmánech, či kombinace letenek a hotelů či apartmánů na přání klienta.

Poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály se stejně jako v předcházejících letech člení na koupi zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej a dále na poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software.

V případě zařazení Českého lyžařského testu do nabídky cestovní kanceláře Fischer, budou hlavní, základní i dílčí funkce shodné. Graf č. 2 proto znázorňuje členění funkcí CK Fischer jak pro rok 2011, tak pro rok 2012.

3.1.2 Pyramidální dekompozice funkcí (potenciálů) cestovní kanceláře Čedok

Další část je věnována charakteristice hlavních, základních (produktivní a neproduktivní), odvozených (dílčích) funkcí pro roky 2010, 2011 a 2012 u cestovní kanceláře Čedok.

Hlavní činnosti v roce 2010

Mezi hlavní činnosti cestovní kanceláře Čedok patří provozování cestovní kanceláře. Dalšími činnostmi jsou pak hostinská činnost, opravy silničních vozidel, klempířství a oprava karoserií, silniční motorová doprava, směnářská činnost a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Základní činnosti v roce 2010

Základní funkcí opravy silničních vozidel je oprava motorových vozidel. Klempířství a oprava karoserií má pak jako základní funkci opravy karoserií.

Silniční motorová doprava se dělí na vnitrostátní příležitostnou osobní dopravu a mezinárodní příležitostnou osobní dopravu.

Hlavní činnost provozování cestovní kanceláře je rozdělena na pořádání zájezdů a ostatní služby.

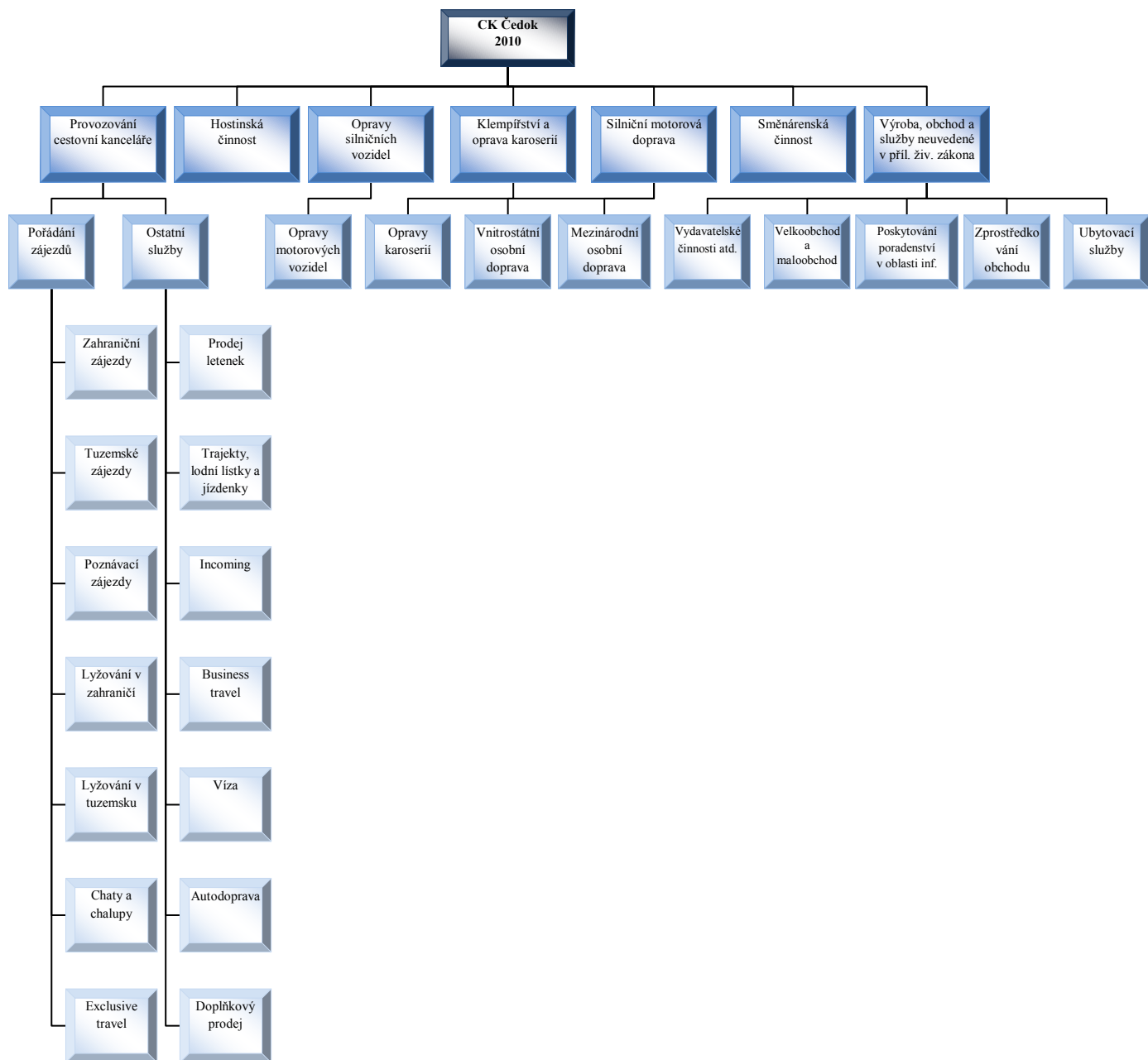
Další hlavní činností je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Tato činnost je dále členěna na vydavatelské činnosti, polygrafickou výrobu, knihařské a kopírovací práce, dále na velkoobchod a maloobchod, poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály, dále pak zprostředkování obchodu a služeb a ubytovací služby.

Dílčí činnosti v roce 2010

Cestovní kancelář Čedok pořádá jednak zahraniční a tuzemské zájezdy, dále poznávací zájezdy, lyžování v zahraničí a v tuzemsku. V nabídce této cestovní kanceláře jsou zahrnuty i chaty a chalupy a exclusive travel, kam patří tematické zájezdy, jako jsou lázně a wellness a plavby na výletních lodích, eurovíkendy, cestování vlaky Rovos Rail či zájezdy za sportem jako golf nebo potápění.

Mezi ostatní služby jsou zařazeny prodej letenek, trajekty, lodní lístky a jízdenky, dále incoming, business travel, autodoprava a doplňkový prodej, do kterého patří například prodej vstupenek a pojištění. Všechny uvedené funkce zobrazuje následující graf č. 3.

Graf č. 3: Charakteristika hlavních, základních a dílčích činností CK Čedok pro rok 2010



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující část je zaměřena na členění hlavních, základních a dílčích činností u CK Čedok v roce 2011.

Hlavní činnosti v roce 2011

Hlavní činnosti zůstaly v roce 2011 stejné, jako v předcházejícím roce. Jde tedy opět o provozování cestovní kanceláře, hostinskou činnost, opravy silničních vozidel, klempířství a opravu karosérií, silniční motorovou dopravu, směnárenskou činnost a výrobu, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Základní činnosti v roce 2011

Stejně jako u hlavních činností, ani v základních činnostech nedošlo ke změně. Silniční motorová doprava se dělí na vnitrostátní příležitostnou osobní dopravu a mezinárodní příležitostnou osobní dopravu.

Hlavní činnost provozování cestovní kanceláře je rozdělena na pořádání zájezdů a ostatní služby.

Činnost výroby, obchodu a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona je rozdělena na vydavatelské činnosti, polygrafickou výrobu, knihařské a kopírovací práce, dále na velkoobchod a maloobchod, poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály, dále pak zprostředkování obchodu a služeb a ubytovací služby.

Ke změně nedošlo ani u opravy silničních vozidel, ani u klempířství a opravy karoserií.

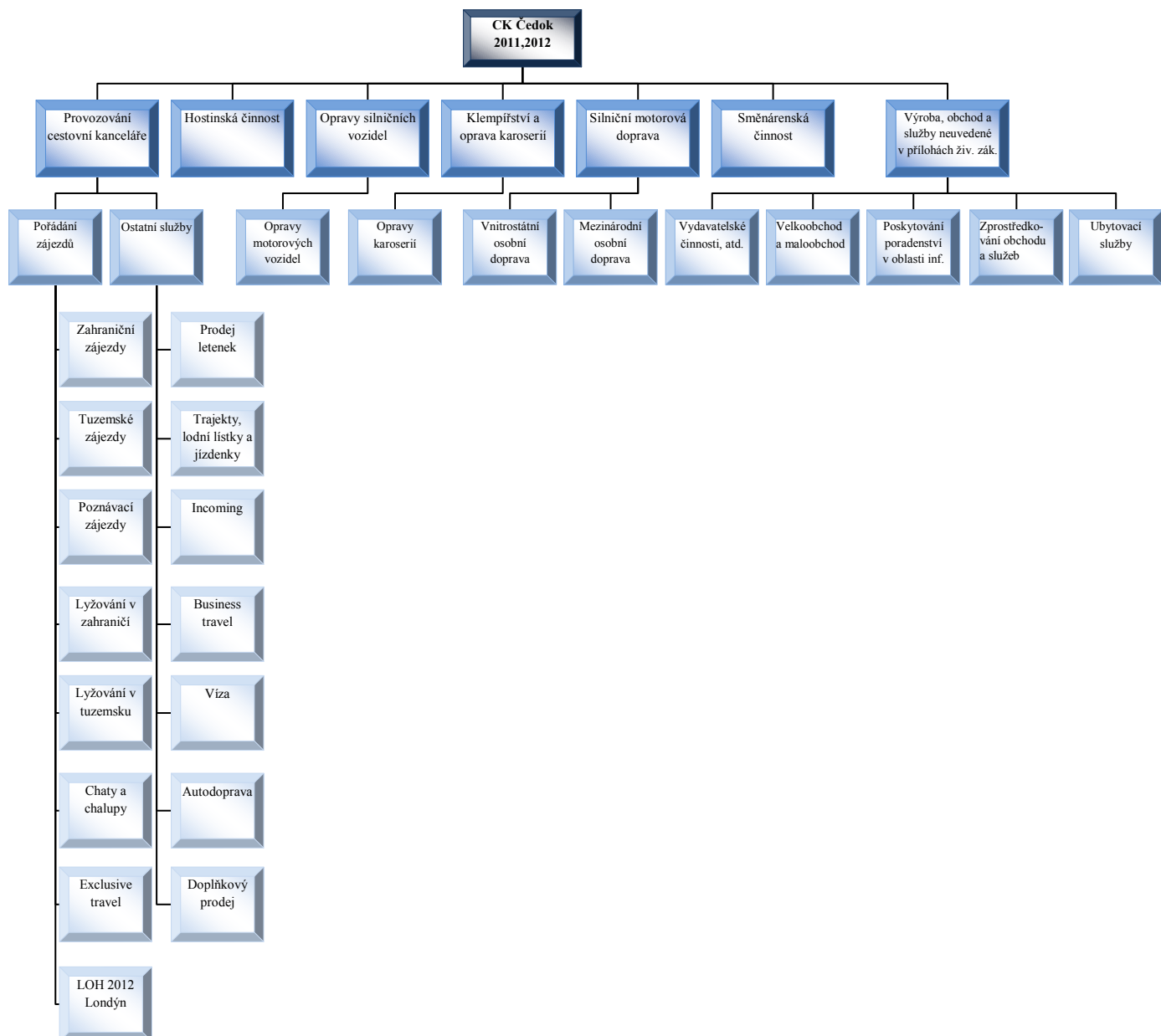
Dílčí činnosti v roce 2011

K dílčím činnostem v tomto roce je přidána nabídka zájezdů na letní olympijské hry (dále jen LOH), které se budou v roce 2012 konat v Londýně. CK Čedok se stal oficiálním distributorem vstupenek a organizátorem zájezdů na LOH 2012.

CK Čedok dále pořádá zahraniční, tuzemské a poznávací zájezdy, lyžování v zahraničí i v tuzemsku a dále pobyty na chatách a chalupách a exclusive travel.

Do ostatních služeb i v tomto roce patří prodej letenek, lodních lístků a jízdenek, trajektů, incoming, business travel, víza, autodoprava a doplňkový prodej. Následující graf znázorňuje výše uvedené činnosti CK Čedok v roce 2011.

Graf č. 4: Charakteristika hlavních, základních a dílčích činností CK Čedok pro roky 2011, 2012



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující část diplomové práce je věnována vymezení funkcí cestovní kanceláře Čedok v roce 2012.

Hlavní činnosti v roce 2012

Hlavní činnosti se nemění ani v roce 2012. Jde tedy o provozování cestovní kanceláře, hostinskou činnost, dále se jedná o opravy silničních vozidel, klempířství a opravu karoserií,

silniční motorovou dopravu, směnářenskou činnost a výrobu, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Základní činnosti v roce 2012

V roce 2012 se u základních činností taktéž nic nemění. Silniční motorovou dopravu dělíme na vnitrostátní příležitostnou osobní dopravu a mezinárodní příležitostnou osobní dopravu.

Základní funkce u činností opravy silničních vozidel a klempířství a opravy karoserií zůstávají také stejné.

Provozování cestovní kanceláře je rozděleno na pořádání zájezdů a ostatní služby.

U provozování cestovní kanceláře i v tomto roce rozlišujeme pořádání zájezdů a ostatní služby pořádané touto cestovní kanceláří.

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona se dělí na vydavatelské činnosti, polygrafickou výrobu, knihařské a kopírovací práce, dále na velkoobchod a maloobchod, poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály, zprostředkování obchodu a služeb a ubytovací služby.

Dílčí činnosti v roce 2012

CK Čedok má i v tomto roce v nabídce zájezdy na LOH 2012 v Londýně. Přestože má Čedok k dispozici pouze omezené množství vstupenek na jednotlivé sporty, plánuje prodej samostatných vstupenek bez doprovodných služeb cestovního ruchu. Kromě vstupenek bude možno na kmenových pobočkách Čedoku získat také brožury obsahující důležité informace k londýnské olympiádě či českým olympijským nadějím.

Jinak zůstává členění zájezdů stejné. Pořádání zájezdů se dělí na zahraniční, tuzemské a poznávací zájezdy, dále do této kategorie patří lyžování v zahraničí a v tuzemsku, chaty a chalupy, exclusive travel.

Do ostatních služeb patří prodej letenek, lodních lístků a jízdenek, trajektů, incoming, business travel, víza, autodoprava a doplňkový prodej.

Stejně jako u CK Fischer i u Čedoku zůstávají hlavní, základní i dílčí činnosti v letech 2011 a 2012 stejné. Předchozí graf č. 4, je tedy platný pro oba roky.

3.2 Bodové ohodnocení pyramidální struktury (potenciálu stromu funkcí)

Druhým významným krokem u metody GM-TREND je bodové ohodnocení pyramidální struktury. V této části budou vymezeny pro jednotlivé cestovní kanceláře jednak silné a slabé stránky a jednak příležitosti a ohrožení. K jednotlivým funkcím pak budou na základě subjektivního hodnocení přiřazeny body. V dalších částech budou následovat bodové ocenění potenciálu a v neposlední řadě výpočty absolutní a relativní hodnoty potenciálu.

Přiřazení potenciálů firmy k jednotlivým funkcím a jejich rozčlenění na vnitřní a vnější.

Pro hodnocení vnitřních a vnějších funkcí společností je zvolena následující škála:

Pro silné stránky a příležitosti

4 = extrémně silná

3 = velmi silná

2 = silná

1 = poměrně silná

Pro slabé stránky a ohrožení

- 4 = extrémně slabá

- 3 = velmi slabá

- 2 = slabá

- 1 = poměrně slabá

Tato bodová škála je stejná jak pro cestovní kancelář Fischer tak pro cestovní kancelář Čedok.

3.2.1 Bodové ohodnocení pyramidální struktury cestovní kanceláře Fischer

V této části budou vybrány jednotlivé potenciály, ke kterým budou na základě subjektivního ohodnocení přiřazeny body z výše uvedené bodové škály.

Silné stránky

Mezi silné stránky cestovní kanceláře Fischer patří například její historie. Na českém trhu působí od roku 1999, během této doby se stala jednou z nejvýznamnějších, nejsolidnější

a nejstabilnějších cestovních kanceláří u nás a získala tak poměrně silnou klientskou základnu.

CK Fischer, jak již bylo řečeno, se opírá o osvědčené klientské principy, mezi které patří odborná znalost, osobní přístup k zákazníkům, kvalita, rychlost či profesionalita. Patří sem také nové vize v oblasti cestovního ruchu. V poslední době se například jedná o rozšíření nabídky o Fantazii klub určený pro rodiče s dětmi.

Vzhledem k velikosti má tato cestovní kancelář poměrně širokou síť poboček. Největší zastoupení má samozřejmě v Praze, kde se nachází asi desítka prodejen, dále jsou čtyři pobočky umístěny v Ostravě a v Brně a Olomouci nalezneme dvě prodejny. V dalších městech je pak CK Fischer zastoupena jednou.

Další silnou stránkou je také široká nabídka zahraničních zájezdů. Fischer je totiž specialista na vysoce kvalitní výjezdovou turistiku do přímořských oblastí.

CK Fischer se také může pochlubit celou řadou ocenění, což vypovídá o kvalitě poskytovaných služeb. Pro klienty jsou pak tato ocenění signálem, že jejich dovolená bude mít určitý standard. Vítězství v různých anketách také může přilákat další potenciální klienty.

Podobný dopad mají i kladné recenze, které zveřejňují samotní klienti, kteří již využili jejich služeb. Potenciální klient si tak může udělat obrázek o kvalitě cestovní kanceláře.

Další silnou stránkou je velké množství obchodních partnerů působících po celém světě. Velkou pomocí při prodeji jsou například i cestovní agentury, které pomáhají s distribucí zájezdů.

V dnešní době se žádná z firem, která chce být na trhu úspěšná, neobejde bez webové prezentace svých nabízených produktů či služeb. Ani CK Fischer v tomto není výjimkou. Na domovské stránce CK Fischer nechybí základní informace o společnosti včetně kontaktů, dále je zde nabídka dovolených a formulář pro rezervaci zájezdů. Podle nezávislých recenzí jsou na webových stránkách zveřejněny velmi kvalitní informace o zájezdech a chválena je například i dobrá orientace.

CK Fischer byla dokonce první cestovní kancelář na našem trhu, která umožnila klientům prodej dovolených, či jiných nabízených služeb, on-line. Díky této službě si může klient ověřit, zda je jím vybraný zájezd k dispozici, objednat si zájezd a následně ho i on-line zaplatit.

Silnou stránkou jsou také virtuální katalogy nebo katalogy ke stažení. Stáhnout si katalogy lze pomocí programu pdf a ke stažení jsou buď v celku, nebo si lze vybrat jen určitou destinaci. Virtuální katalogy si lze pak prohlížet přímo on-line.

Tabulka č. 3: Vnitřní funkce; silné stránky

Silné stránky	Bodové ohodnocení
Historie společnosti	3
Silná klientská základna	4
Klientské principy	4
Pobočky	3
Široká nabídka zahraničních zájezdů	4
Ocenění	3
Recenze	3
Spolupráce s obchodními partnery	4
Webová prezentace	3
On-line prodej	4
Katalogy on-line	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Slabé stránky

Stejně jako všechny cestovní kanceláře i tady je problém v diverzifikaci zájezdů. Většina zájezdů je již předem naplánovaná, včetně dopravy, ubytování, destinace a času konání a klient pak musí slevit ze svých plánů. Částečně je tento problém vyřešen možností vytvoření si individuálního zájezdu. Ale tato nabídka je velmi omezena. Nikdy totiž není jisté, že v termínu, který si klient vybral, bude volný některý hotel nebo naopak.

V souvislosti s webovou prezentací je kritizována grafika webu, která je považována za nedostatečnou. Protože se jedná o jednu z největších cestovních kanceláří, dal by se očekávat propracovanější design.

Ve srovnání s konkurenčními cestovními kancelářemi má CK Fischer vyšší ceny. Je to způsobeno i tím, že se zaměřuje na luxusnější pobyty a dražší hotely.

Poměrně novou součástí nabídky cestovní kanceláře je i služba Fantazie klub, která je určena především pro rodiny s dětmi. O tuto službu je proto veliký zájem. Problém spočívá v omezeném počtu míst v rámci jedné sezony a je tedy nutné si místa včas rezervovat.

Slabou stránkou je i rozmístění a velikost některých poboček. Některé pobočky se nacházejí mimo centra měst a na některých je jen jeden pracovník, který není schopen v případě většího množství klientů, se všem dostatečně věnovat.

Dobrému jménu společnosti uškodila i kauza se zakladatelem CK Fischer Václavem Fischerem.

Tabulka č. 4: Vnitřní funkce; slabé stránky

Slabé stránky	Bodové ohodnocení
Nelze diverzifikovat zájezdové balíčky	- 2
Nedostatečná grafika webu	- 2
Vyšší ceny	- 3
Omezený počet míst v nabídce Fantasie klub	- 3
Rozmístění a velikost některých poboček	- 2
Kauza se zakladatelem CK Fischer	- 2

Zdroj: Vlastní zpracování

Příležitosti

Celosvětová finanční krize znamenalo pro mnohé menší cestovní kanceláře konec jejich podnikání. Pro CK Fischer to ale znamená možnost získat nové klienty.

Určitou příležitostí je rozšíření stávající nabídky o nové destinace, o novou formu cestování, ale také možnost změny délky pobytu a různými možnostmi ubytování, či rozšíření nabídky o nové programy například pro seniory, golfisty či pro tělesně poškozené klienty. Příležitostí také představují různé sportovní či kulturní události. Pro CK Fischer představuje příležitost také rozšíření nabídky tuzemských zájezdů.

Příležitostí je i velký počet nových potenciálních zákazníků. Lidé více cestují, ať už jde o mladé lidi, kteří chtějí poznat svět, rodiny s dětmi, či seniory, pro které jsou připravovány speciální balíčky.

Tabulka č. 5: Vnější funkce; příležitosti

Příležitosti	Bodové ohodnocení
Nové destinace, programy	4
Krach konkurenčních společností	2
Velký počet potenciálních zákazníků	3
Trend nakupování přes internet	3
Udržení stávající klientely	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Celosvětově je velmi rozšířen trend nakupování přes internet. Ani CK Fischer nezůstala pozadu a svým klientům umožňuje nákup zájezdů on-line.

Pro cestovní kancelář je velkou příležitostí i udržení svých stávajících klientů. Ty se snaží udržet pomocí různých slev určených pro stálé klienty.

Hrozby

Mezi hrozby patří velká konkurence. Na našem trhu působí velké množství cestovních kanceláří, které se snaží zaujmout a přilákat klienty.

Podnikání v oblasti cestovního ruchu bylo celosvětovou finanční krizí velmi poškozeno. Lidé se snažili šetřit, a jednou z prvních oblastí, které omezili, bylo cestování. Pokles prodaných zájezdů měl pak vliv na krach některých cestovních kancelářů.

Růst cen ropy nutí cestovní kanceláře ke zdražování zájezdů. I cestovní kancelář Fischer zvýší od března letošního roku ceny svých leteckých zájezdů. Zájezdy zdraží v průměru o 300 – 500 Kč na osobu. Výše zdražení pak bude záviset na vzdálenosti jednotlivých destinací.

Hrozbu pro cestovní kancelář představuje také zadlužování obyvatel. Lidé jsou zadlužení, a snaží se ušetřit snižováním nákladů například za svou dovolenou.

Stejný dopad bude mít i zdražování ve státě. Růst cen bude nutit obyvatelstvo šetřit, což se projeví i v počtu prodaných zájezdů.

To, co velmi ohrožuje cestovní ruch v destinacích je politická situace. Příkladem mohou být i letošní nepokoje v Egyptě. Kvůli těmto nepokojům přestaly české cestovní kanceláře létat do této velmi oblíbené destinace. Jako první obnovil zájezdy právě Fischer. Pro cestovní kanceláře to znamenalo velké ztráty, které se budou ještě prohlubovat, dokud se nepodaří obnovit důvěru turistů v tuto destinaci.

Podobný dopad mají i živelné pohromy, a to nejen přímo v destinacích. V minulém roce ovlivnil cestovní ruch výbuch islandské sopky. Kvůli popelu muselo být zrušeno mnoho letů, a to znamenalo velké ztráty pro cestovní kanceláře.

Tabulka č. 6: Vnější funkce; hrozby

Hrozby	Bodové ohodnocení
Vysoká konkurence	- 2
Finanční krize	- 2
Politická situace v destinacích	- 4
Růst cen ropy	- 2
Zdražování ve státě	- 3
Zadlužování obyvatel	- 2
Živelné pohromy	- 4

Zdroj: Vlastní zpracování

Z předcházejícího kroku plyne, že silnou stránkou, pro CK Fischer, jsou například osvědčené klientské principy, jako profesionalita či odborná znalost, dále silná klientská základna, kterou si Fischer během své existence získal. Silnou stránkou je i široká nabídka zahraničních zájezdů, v jejichž pořádání je CK Fischer specialistou. Kvalitu podporují i spolehliví obchodní partneři. Další silnou stránkou je i webová prezentace, jejíž součástí jsou katalogy on-line a vyhledávání zájezdů a jejich následná objednávka.

Nejslabší stránky CK Fischer jsou vyšší ceny a omezený počet míst v nabídce Fantazie klub. O tuto službu je velký zájem a proto je škoda, že ji nemohou využít všichni zájemci.

Největší hrozby představují živelné pohromy a nepříznivá politická situace v destinacích. CK Fischer také hodně ohrožuje připravované zdražování ve státě. Naopak největší příležitosti představují nové destinace a nové programy určené pro určitou klientelu.

Udělení vah funkcím a bodové ocenění potenciálu

Následující tabulka obsahuje bodové ocenění potenciálu u cestovní kanceláře Fischer.

Tabulka č. 7: Bodové ocenění potenciálu CK Fischer

Bodové ocenění potenciálu pro rok 2010	Příležitosti	Nové destinace	Kruch konkurence	Potenciální zákazníci	Nakupování přes internet	Stávající klientela	Hrozby	Vysoká konkurence	Finanční krize	Špatná politická sit.	Růst cen ropy	Zdražování ve státě	Zadlužování obyvatel	Živelné pohromy
Silné stránky														
Historie spol.		3+4	3+2	3+3	3+3	3+4		3+(-2)	3+(-2)	3+(-4)	3+(-2)	3+(-3)	3+(-2)	3+(-4)
Silná klient. základna		4+4	4+2	4+3	4+3	4+4		4+(-2)	4+(-2)	4+(-4)	4+(-2)	4+(-3)	4+(-2)	4+(-4)
Klientské principy		4+4	4+2	4+3	4+3	4+4		4+(-2)	4+(-2)	4+(-4)	4+(-2)	4+(-3)	4+(-2)	4+(-4)
Pobočky		3+4	3+2	3+3	3+3	3+4		3+(-2)	3+(-2)	3+(-4)	3+(-2)	3+(-3)	3+(-2)	3+(-4)
Nabídka zájezdů		4+4	4+2	4+3	4+3	4+4		4+(-2)	4+(-2)	4+(-4)	4+(-2)	4+(-3)	4+(-2)	4+(-4)
Ocenění		3+4	3+2	3+3	3+3	3+4		3+(-2)	3+(-2)	3+(-4)	3+(-2)	3+(-3)	3+(-2)	3+(-4)
Recenze		3+4	3+2	3+3	3+3	3+4		3+(-2)	3+(-2)	3+(-4)	3+(-2)	3+(-3)	3+(-2)	3+(-4)
Spolupráce s ob. partnery		4+4	4+2	4+3	4+3	4+4		4+(-2)	4+(-2)	4+(-4)	4+(-2)	4+(-3)	4+(-2)	4+(-4)
Webová prezentace		3+4	3+2	3+3	3+3	3+4		3+(-2)	3+(-2)	3+(-4)	3+(-2)	3+(-3)	3+(-2)	3+(-4)
On-line prodej		4+4	4+2	4+3	4+3	4+4		4+(-2)	4+(-2)	4+(-4)	4+(-2)	4+(-3)	4+(-2)	4+(-4)
Katalogy on-line		4+4	4+2	4+3	4+3	4+4		4+(-2)	4+(-2)	4+(-4)	4+(-2)	4+(-3)	4+(-2)	4+(-4)
Slabé stránky														
Nelze diverzifik. balíčky		-2+4	-2+2	-2+3	-2+3	-2+4		-2+(-2)	-2+(-2)	-2+(-4)	-2+(-2)	-2+(-3)	-2+(-2)	-2+(-4)
Špatná grafika webu		-2+4	-2+2	-2+3	-2+3	-2+4		-2+(-2)	-2+(-2)	-2+(-4)	-2+(-2)	-2+(-3)	-2+(-2)	-2+(-4)
Vyšší ceny		-3+4	-3+2	-3+3	-3+3	-3+4		-3+(-2)	-3+(-2)	-3+(-4)	-3+(-2)	-3+(-3)	-3+(-2)	-3+(-4)
Malý počet míst Fan.klub		-3+4	-3+2	-3+3	-3+3	-3+4		-3+(-2)	-3+(-2)	-3+(-4)	-3+(-2)	-3+(-3)	-3+(-2)	-3+(-4)
Pobočky		-2+4	-2+2	-2+3	-2+3	-2+4		-2+(-2)	-2+(-2)	-2+(-4)	-2+(-2)	-2+(-3)	-2+(-2)	-2+(-4)
Kauza se zakladatelem		-2+4	-2+2	-2+3	-2+3	-2+4		-2+(-2)	-2+(-2)	-2+(-4)	-2+(-2)	-2+(-3)	-2+(-2)	-2+(-4)
Součet		93	59	76	76	93		-9	-9	-43	-9	-26	-9	-43

Zdroj: Vlastní zpracování

Výpočet absolutní a relativní hodnoty potenciálu CK Fischer

Podnikatelský potenciál se stanoví pomocí třech ukazatelů. Těmito ukazateli jsou orientace sil – vektorové silové pole, globální váha silového pole, tedy celkový potenciál firmy a relativní orientované silové pole.

Vektorové silové pole je výpočet relativní hodnoty potenciálu. Pokud bude výsledek kladný znamená to, že převládají silné stránky a příležitosti, pokud bude záporný, převládají slabé stránky a hrozby. Globální váha silového pole je pak výpočet absolutní hodnoty potenciálu. Relativní orientované silové pole udává, kolika procenty se relativní orientace potenciálu podílí na celkovém potenciálu.

Orientace sil – vektorové silové pole

$$VSP = 93+59+76+76+93-9-9-43-9-26-9-43 = 249$$

Globální váha silového pole - celkový potenciál firmy

$$GVSP=93+59+76+76+93+9+9+43+9+26+9+43 = 545$$

Relativní orientované silové pole

$$ROSP=VSP/GVSP$$

$$ROSP= (249/545)*100 = 45,69\%$$

Celkový potenciál cestovní kanceláře Fischer má hodnotu 541, orientace sil je kladná. To znamená, že převládají silné stránky a příležitosti. Vektorové silové pole má hodnotu 262. Relativní orientace potenciálu tvoří 45,69% celkového potenciálu.

3.2.2 Bodové ohodnocení pyramidální struktury cestovní kanceláře Čedok

V další části budou pro cestovní kancelář Čedok vybrány potenciály, které budou na základě subjektivního ohodnocení obodovány pomocí výše uvedené bodové škály.

Silné stránky

Cestovní kancelář Čedok působí na našem trhu od roku 1920. Je tedy nejstarší značkou na českém trhu. Během své existence si Čedok vydobyl postavení jedné z nejlepších a nejspolehlivější cestovní kanceláře, působící na našem trhu. Díky tomu získal silnou klientskou základnu, která na svou oblíbenou cestovní kancelář nedá dopustit.

Silnou stránkou pro CK Čedok je také členství v Asociaci cestovních kanceláří. Toto členství pomáhá cestovním kancelářím zvyšovat jejich důvěryhodnost.

Stejně jako CK Fischer i Čedok se může pochlubit celou řadou ocenění. To sebou nese samozřejmě i odpovědnost, aby i nadále dostála všem svým závazkům.

I přestože roste počet zájezdů nakoupených on-line, potřebu kamenných poboček tento fakt nesnižuje. CK Čedok má po celé republice okolo padesáti poboček. Nejvíce se jich nachází v Praze, v Ostravě a v Brně.

Mezi silné stránky patří široká nabídka zájezdů, a to jak zahraničních, tak tuzemských.

Na internetu lze najít celou řadu recenzí, a to jak kladných, tak i záporných. S velkou převahou převládají recenze kladné, které svědčí o kvalitě poskytovaných služeb.

CK Čedok má velmi rozšířenou síť obchodních partnerů. Jedná se především o cestovní agentury, které se podílejí na distribuci.

V tradičně vybraných hotelích s animačním programem jsou velmi chváleni zkušení animátoři a zajímavý program, který má dětem zpříjemnit pobyt u moře.

Jak již bylo řečeno, žádná úspěšná společnost se v dnešní době neobejde bez webové prezentace. Podle nezávislé recenze se jedná o velmi povedenou webovou stránku. Kladně je hodnocena například grafika webu, jeho přehlednost a dobré vyhledávání.

Součástí webových stránek je také vyhledávač zájezdů s následnou možností objednání zájezdu. V dnešní době, kdy je nakupování přes internet běžnou záležitostí, je možnost prodeje on-line určitě velkých přínosem.

I cestovní kancelář Čedok nabízí možnost stáhnout si aktuální katalogy pomocí programu pdf, a stejně jako CK Fischer umožňuje klientům prohlédnout si je pomocí virtuálního prohlížeče.

Tabulka č. 8: Vnitřní funkce; silné stránky

Silné stránky	Bodové ohodnocení
Historie společnosti	4
Silná klientská základna	4
Členství v Asociaci cestovních kanceláří	3
Ocenění	3
Pobočky	3
Široká nabídka zájezdů	4
Recenze	3
Široká síť obchodních partnerů	3
Zkušenosti animátoři, zajímavý program pro děti	4
Webová prezentace	4
On-line prodej	3
Katalogy on-line	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Slabé stránky

Problémem pro cestovní kancelář Čedok je to, že nelze diverzifikovat již vytvořené balíčky zájezdů. Čedok se tedy snaží tento problém vyřešit pomocí tvorby individuálních zájezdů podle přání klienta.

CK Čedoku nabízí v tradičně vybraných hotelech animační programy, které se dětským klientům snaží co nejvíce zpestřit jejich pobyt u moře. Problém v této službě ovšem spočívá v absenci tematických her po celou dovolenou.

Dalším problémem je i například to, že Čedok ve svém katalogu nabízí pobyty pro děti zdarma, ale ve většině případů je již nelze objednat, protože jsou vyprodané.

Souvisejícím problémem je, že pobyty pro děti zdarma jsou platné jen na určité termíny a tato nabídka neplatí pro všechny hotely.

Tabulka č. 9: Vnitřní funkce; slabé stránky

Slabé stránky	Bodové ohodnocení
Nelze diverzifikovat zájezdové balíčky	- 2
Absence tematických her	- 2
Vyprodané pobyty pro děti zdarma	- 3
Omezená nabídka pobytů pro děti zdarma	- 3

Zdroj: Vlastní zpracování

Příležitosti

Příležitosti pro cestovní kancelář Čedok jsou stejné jako u CK Fischer. Příležitost představují nové destinace, či rozšíření nabídky o nové programy.

Krach konkurenčních cestovních kanceláří znamená příležitost získat nové klienty a rozšířit tak svou klientskou základnu.

I přes růst cen zůstává cestování jedním z nejoblíbenějších způsobů jak trávit dovolenou. V případě nutnosti vymění zahraniční dovolenou za dovolenou v tuzemsku.

Příležitostí je rozmach trendu nakupování přes internet. Prodej on-line pomáhá klientům si v klidu doma rozmyslet, který zájezd si vybrat, aniž by na ně prodejce tlačil.

Velká příležitost spočívá v udržení stávající klientely. Čedok nabízí mimo jiné i členství v Clubu Čedok. Jedná se o věrnostní program, který je založený na principu, čím více a pravidelně bude klient cestovat s Čedokem, tím získá větší slevy.

Tabulka č. 10: Vnější funkce; příležitosti

Příležitosti	Bodové ohodnocení
Nové destinace	4
Krach konkurenčních společností	2
Velký počet potenciálních zákazníků	3
Trend nakupování přes internet	3
Udržení stávající klientely	4

Zdroj: Vlastní zpracování**Hrozby**

Velký počet cestovních kanceláří, které operují na našem trhu, představují velkou hrozbu. Výhodou pro CK Čedok je její dlouhodobá historie a pověst jedné z nejspolehlivější cestovní kanceláře.

Stejně jak pro mnoho jiných podniků, i CK Čedok ovlivnila celosvětová finanční krize. Ta se projevila v poklesu zisku. Lidé totiž méně utráceli a kupovali levnější a kratší zájezdy.

Další hrozbu představují politické situace a živelné pohromy. To se opět projeví v počtu prodaných zájezdů a následně ve finanční bilanci cestovní kanceláře.

Růst cen ropy prodáží leteckou dopravu a následně i konečnou cenu zájezdu. To se ukáže v poklesu prodaných leteckých zájezdů.

Stejný dopad bude pravděpodobně mít i chystané zdražování. Lidé budou šetřit a jednou z prvních oblastí, kde se budou snažit snížit své výdaje, bude oblast cestovního ruchu.

Stejný problém představuje i rostoucí zadlužování obyvatel.

Tabulka č. 11: Vnější funkce; hrozby

Hrozby	Bodové ohodnocení
Vysoká konkurence	- 2
Finanční krize	- 2
Politická situace v destinacích	- 4
Růst cen ropy	- 2
Zdražování ve státě	- 3
Zadlužování obyvatel	- 2
Živelné pohromy	- 4

Zdroj: Vlastní zpracování

Shrneme-li zjištěné poznatky zjistíme, že mezi nejsilnější stánky CK Čedok patří její historie a silná klientská základna, kterou si během svého dlouhého trvání vybudovala. Další silnou stránkou je široká nabídka zájezdů a to jak zahraniční, tak tuzemské zájezdy. V animačním programu Dětský klub Čedok jsou velmi dobře hodnoceni zkušené animátoři a zajímavé programy určené dětem. Podle nezávislých recenzí je velmi kladně hodnocena také webová prezentace CK Čedok s virtuálními katalogy.

Nejslabší stránky tvoří omezená nabídka pobytů pro děti zdarma. Dobrému jménu škodí i to, že je tato nabídka uváděná jako aktuální i přesto, že jsou už dávno vyprodány.

Příležitosti představují nové destinace, programy nebo ojedinělé sportovní či kulturní příležitosti. Živelné pohromy a nepříznivé politické situace v destinacích pak představují největší ohrožení. V následující tabulce č. 14 je uvedeno bodové ocenění potenciálu pro cestovní kancelář Čedok.

Tabulka č. 12: Bodové ocenění potenciálu CK Čedok

Bodové ocenění potenciálu pro rok 2010	Příležitosti	Nové destinace	Krach konkurence	Potenciálních zákazníci	Nakupování přes internet	Stávající klienti	Hrozby	Vysoká konkurence	Finanční krize	Politická situace	Růst cen ropy	Zdražování ve státech	Zadlužování obyvatel	Živelné pohromy
Silné stránky														
Historie společnosti		4+4	4+2	4+3	4+3	4+4		4+(-2)	4+(-2)	4+(-4)	4+(-2)	4+(-3)	4+(-2)	4+(-4)
Silná klient. základna		4+4	4+2	4+3	4+3	4+4		4+(-2)	4+(-2)	4+(-4)	4+(-2)	4+(-3)	4+(-2)	4+(-4)
Členství v ACK		3+4	3+2	3+3	3+3	3+4		3+(-2)	3+(-2)	3+(-4)	3+(-2)	3+(-3)	3+(-2)	3+(-4)
Ocenění		3+4	3+2	3+3	3+3	3+4		3+(-2)	3+(-2)	3+(-4)	3+(-2)	3+(-3)	3+(-2)	3+(-4)
Pobočky		3+4	3+2	3+3	3+3	3+4		3+(-2)	3+(-2)	3+(-4)	3+(-2)	3+(-3)	3+(-2)	3+(-4)
Široká nabídka		4+4	4+2	4+3	4+3	4+4		4+(-2)	4+(-2)	4+(-4)	4+(-2)	4+(-3)	4+(-2)	4+(-4)
Recenze		3+4	3+2	3+3	3+3	3+4		3+(-2)	3+(-2)	3+(-4)	3+(-2)	3+(-3)	3+(-2)	3+(-4)
Široká síť partnerů		3+4	3+2	3+3	3+3	3+4		3+(-2)	3+(-2)	3+(-4)	3+(-2)	3+(-3)	3+(-2)	3+(-4)
Zkušenosti animátoři		4+4	4+2	4+3	4+3	4+4		4+(-2)	4+(-2)	4+(-4)	4+(-2)	4+(-3)	4+(-2)	4+(-4)
Webová prezentace		4+4	4+2	4+3	4+3	4+4		4+(-2)	4+(-2)	4+(-4)	4+(-2)	4+(-3)	4+(-2)	4+(-4)
On-line prodej		3+4	3+2	3+3	3+3	3+4		3+(-2)	3+(-2)	3+(-4)	3+(-2)	3+(-3)	3+(-2)	3+(-4)
Katalogy on-line		4+4	4+2	4+3	4+3	4+4		4+(-2)	4+(-2)	4+(-4)	4+(-2)	4+(-3)	4+(-2)	4+(-4)
Slabé stránky														
Nelze diverzifikovat zájezdy		-2+4	-2+2	-2+3	-2+3	-2+4		-2+(-2)	-2+(-2)	-2+(-4)	-2+(-2)	-2+(-3)	-2+(-2)	-2+(-4)
Absence temat.her		-2+4	-2+2	-2+3	-2+3	-2+4		-2+(-2)	-2+(-2)	-2+(-4)	-2+(-2)	-2+(-3)	-2+(-2)	-2+(-4)
Vyprodané pobyty pro děti zdarma		-3+4	-3+2	-3+3	-3+3	-3+4		-3+(-2)	-3+(-2)	-3+(-4)	-3+(-2)	-3+(-3)	-3+(-2)	-3+(-4)
Omezená nabídka pro děti zdarma		-3+4	-3+2	-3+3	-3+3	-3+4		-3+(-2)	-3+(-2)	-3+(-4)	-3+(-2)	-3+(-3)	-3+(-2)	-3+(-4)
Součet		96	64	80	80	96		0	0	-32	0	-16	0	-32

Zdroj: Vlastní zpracování

Výpočet absolutní a relativní hodnoty potenciálu CK Fischer pro rok 2010

Pomocí vektorového silového pole, globální váhy silového pole a relativního orientovaného silového pole se stanoví podnikatelský potenciál. Vektorové silové pole se vypočítá jako prostý součet kladných a záporných hodnot a vyjadřuje, jestli u společnosti převažují silné stránky a příležitosti nebo slabé stránky a hrozby. Záleží na tom, zda je výsledek kladný nebo záporný. Globální váha silového pole se vypočítá jako součet absolutních hodnot. Jde vlastně o celkový potenciál společnosti. Vydělením těchto dvou hodnot vznikne relativní orientované silové pole, které udává, kolika procenty se relativní orientace potenciálu podílí na celkovém potenciálu společnosti.

Orientace sil – vektorové silové pole

$$\text{VSP} = 96+64+80+80+96-3-16-32 = 336$$

Globální váha silového pole- celkový potenciál firmy

$$\text{GVSP} = 96+64+80+80+96+32+16+32 = 496$$

Relativní orientované silové pole

$$\text{ROSP} = \text{VSP} / \text{GVSP}$$

$$\text{ROSP} = (336/496) * 100 = 67,74\%$$

Celkový potenciál cestovní kanceláře Čedok je 491, orientace sil je kladná, což znamená, že převládají silné stránky a příležitosti. Vektorové silové pole má hodnotu 341. Relativní orientace potenciálu tvoří 67,74% celkového potenciálu.

3.3 Transformace „funkčně orientovaného“ hierarchického stromu potenciálů do procesní podoby

V tomto kroku jsou vybrány tři největší silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Vybrané funkce i s bodovým ohodnocením jsou umístěny v tabulce č. 8. pro cestovní kancelář Fischer, a v tabulce č. 15 pro CK Čedok.

Na základě tohoto výběru je vytvořena incidenční matice, která znázorňuje vztahy mezi jednotlivými silnými a slabými stránkami, příležitostmi a ohroženími.

Pomocí incidenční matice jsou vzájemné vztahy překreslené do síťového grafu, dále je určen počáteční, koncový a uzlový potenciál.

Posledním krokem je pak výpočet kritické rozvojové a obranné linie potenciálu a nejvyšší možné linie potenciálu.

3.3.1 Transformace „funkčně orientovaného“ hierarchického stromu potenciálů do procesní podoby pro cestovní kancelář Fischer

Do následující tabulky jsou umístěny zásadní potenciály pro jednotlivé funkce u CK Fischer. V tabulce jsou zobrazeny tři nejsilnější a tři nejslabší stránky společnosti, a dále její tři největší příležitosti a tři největší hrozby.

Tabulka č. 13: Výběr stěžejních potenciálů pro jednotlivé funkce, jejich individuální ocenění pro CK Fischer

Důležité potenciály	Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
Klientské principy	4			
Široká nabídka zahraničních zájezdů	4			
On-line prodej	4			
Vyšší ceny		-3		
Omezený počet míst v nabídce Fantasie klub		-3		
Nedostatečná grafika webu		-2		
Nové destinace, programy			4	
Udržení stávající klientely			4	
Trend nakupování přes internet			3	
Politická situace v destinacích				-4
Živelné pohromy				-4
Zdražování ve státech				-3

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující tabulka obsahuje incidenční matici, ve které jsou zobrazeny vzájemné vztahy mezi jednotlivými potenciály. Směr šipek pak vyjadřuje směr vzájemné závislosti.

Tabulka č. 14: Incidenční matice pro rok 2010 pro CK Fischer

Číslo	Vzájemné ovlivňování jednotlivých silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení	1 Klientské principy	2 Široká nabídka zahraničních zájezdů	3 On-line prodej	4 Vyšší ceny	5 Omezený počet míst v Fantasie klub	6 Nedostatečná grafika webu	7 Nové destinace, programy	8 Udržení stávající klientely	9 Trend nakupování přes internet	10 Politická situace	11 Živelné pohromy	12 Zdražování ve státě
1	Klientské principy	-	→	→	→	x	x	→	→	x	x	x	x
2	Široká nabídka zahraničních zájezdů	x	-	x	x	x	x	←	→	x	←	←	x
3	On-line prodej	x	x	-	x	x	x	x	→	←	x	x	x
4	Vyšší ceny		x	x	-	x	x	←	x	x	x	x	←
5	Omezený počet míst v nabídce Fantasie klub	x	x	x	x	-	x	→	→	x	x	x	x
6	Nedostatečná grafika webu	x	x	x	x	x	-	x	x	x	x	x	x
7	Nové destinace, programy	x	x	x	x	x	x	-	→	x	←	←	x
8	Udržení stávající klientely	x	x	x	x	x	x	x	-	x	x	x	←
9	Trend nakupování přes internet	x	x	x	x	x	x	x	x	-	x	x	x
10	Politická situace v destinacích	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	x	x
11	Živelné pohromy	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	x
12	Zdražování ve státě	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-

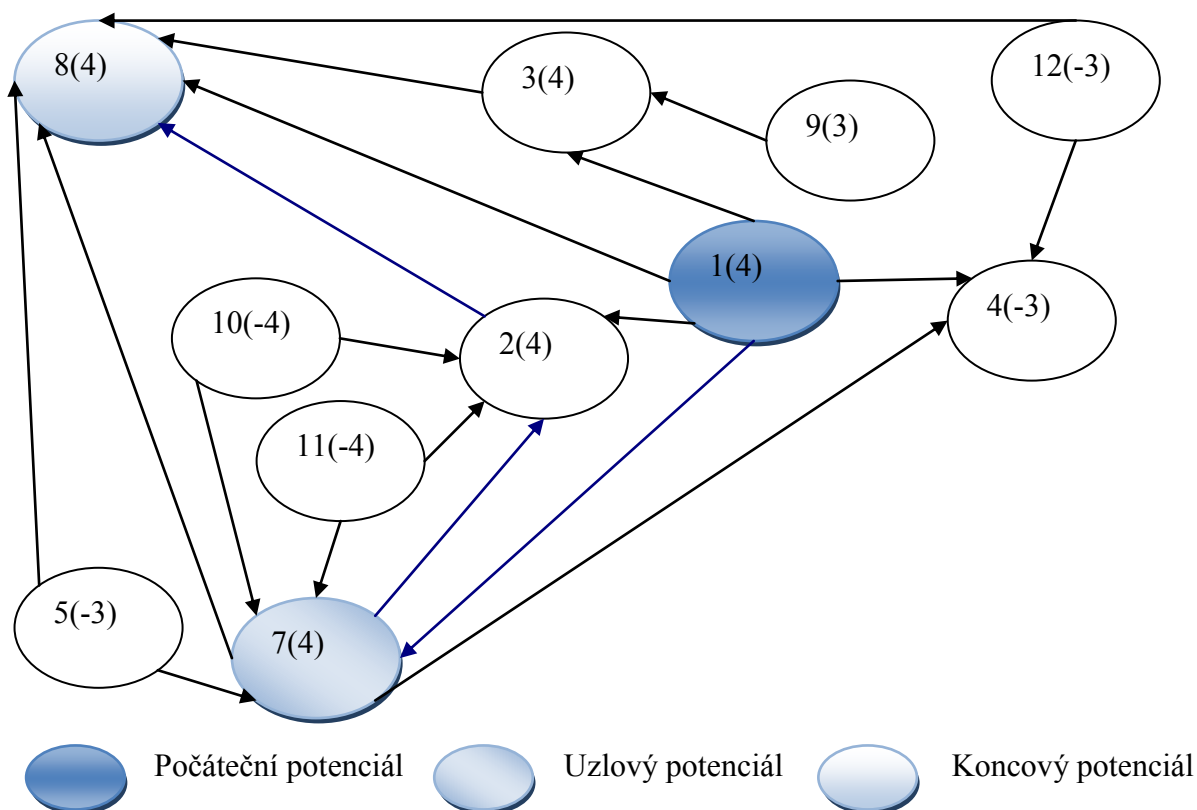
Zdroj: Vlastní zpracování

Z incidenční matice vyplývá, že nejvíce ovlivňují další potenciály klientské principy, na jejichž dodržování klade CK Fischer velký důraz. Ze slabých stránek nejvíce další potenciály ovlivňuje omezený počet míst v nabídce Fantasie klub. Z příležitostí pak vyšel

nejvýznamnější možnost rozšíření stávající nabídky o nové destinace či programy. Největší ohrožení představují všechny tři již zmíněné největší hrozby.

Veškeré vztahy mezi potenciály jsou přeneseny do síťového grafu. V tomto grafu je zvýrazněn počáteční, uzlový a koncový potenciál. Z tohoto grafu dále vyplynou tři základní linie, kritická rozvojová linie, kritická obranná linie a nejvyšší možná linie potenciálu.

Obrázek č. 4: Síťový graf pro CK Fischer



Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku číslo čtyři vidíme, že nejsilnějším počátečním potenciálem je potenciál číslo jedna, tedy klientské principy, které patří do silných stránek společnosti. Koncovým potenciálem je pak bod číslo 8, který představuje příležitosti firmy, konkrétně udržení stávající klientely. Uzlovým potenciálem je bod číslo sedm, další příležitost společnosti, tentokrát se jedná o nové destinace a programy.

Následuje výpočet linií potenciálu, nejdříve v relativní hodnotě a posléze v absolutní. Nejvyšší výsledek v relativní hodnotě představuje kritickou rozvojovou linii, nejnižší výsledek pak kritickou obrannou linii. Nejvyšší výsledek v absolutní hodnotě je pak nejvyšší možnou linií potenciálu.

Výpočet linií potenciálu

Nejprve výpočet v relativní hodnotě

$$1(4) + 8(4) = 8$$

$$1(4) + 2(4) + 8(4) = 12$$

$$1(4) + 3(4) + 8(4) = 12$$

$$1(4) + 7(4) + 8(4) = 12$$

$$1(4) + 7(4) + 2(4) + 8(4) = 16$$

$$1(4) + 4(-3) = 1$$

$$1(4) + 7(4) + 4(-3) = 5$$

$$5(-3) + 8(4) = 1$$

$$5(-3) + 7(4) + 8(4) = 5$$

$$5(-3) + 7(4) + 2(4) + 8(4) = 9$$

$$5(-3) + 7(4) + 4(-3) = -2$$

$$10(-4) + 2(4) + 8(4) = 4$$

$$10(-4) + 7(4) + 8(4) = 4$$

$$10(-4) + 7(4) + 2(4) + 8(4) = 8$$

$$10(-4) + 7(4) + 4(-3) = -3$$

$$11(-4) + 2(4) + 8(4) = 4$$

$$11(-4) + 7(4) + 8(4) = 4$$

$$11(-4) + 7(4) + 2(4) + 8(4) = 8$$

$$11(-4) + 7(4) + 4(-3) = -3$$

$$12(-3) + 8(4) = 1$$

$$12(-3) + 4(-3) = -6$$

Vidíme, že nejvyšší výsledek, kritická rozvojová linie, je tvořen silnými stránkami, kam patří klientské principy a široká nabídka zájezdů a příležitostí, konkrétně nové destinace a udržení stávající klientely. Nejnižší výsledek, tedy kritická obranná linie, vyšel -6 a je tvořen slabou stránkou společnosti, vyššími cenami a ohrožením v podobě zdražování ve státě.

Následuje výpočet v absolutní hodnotě

$$1(4) + 8(4) = 8$$

$$1(4) + 2(4) + 8(4) = 12$$

$$1(4) + 3(4) + 8(4) = 12$$

$$1(4) + 7(4) + 8(4) = 12$$

$$1(4) + 7(4) + 2(4) + 8(4) = 16$$

$$1(4) + 4(3) = 7$$

$$1(4) + 7(4) + 4(3) = 11$$

$$5(3) + 8(4) = 7$$

$$5(3) + 7(4) + 8(4) = 11$$

$$5(3) + 7(4) + 2(4) + 8(4) = 15$$

$$5(3) + 7(4) + 4(3) = 10$$

$$10(4) + 2(4) + 8(4) = 12$$

$$10(4) + 7(4) + 8(4) = 12$$

$$10(4) + 7(4) + 2(4) + 8(4) = 16$$

$$10(4) + 7(4) + 4(3) = 11$$

$$11(4) + 2(4) + 8(4) = 12$$

$$11(4) + 7(4) + 8(4) = 12$$

$$11(4) + 7(4) + 2(4) + 8(4) = 16$$

$$11(4) + 7(4) + 4(3) = 11$$

$$12(3) + 8(4) = 7$$

$$12(3) + 4(3) = 6$$

V absolutní hodnotě vyšly tři stejné nejvyšší výsledky. Tyto linie jsou tvořeny čtyřmi potenciály, tři z nich jsou stejné pro všechny linie, a to široká nabídka zájezdů, nové destinace, programy a udržení stávající klientely. Rozdíl je ve čtvrtém bodě linie, kterým je v prvním případě silná stránka – klientské principy, v dalších dvou případech se jedná o ohrožení, kterými jsou špatná politická situace a živelné pohromy. Jako nejvyšší možnou linii potenciálu jsem vybrala první možnost, které je tvořena silnými stránkami a příležitostmi.

Kritická rozvojová linie potenciálu: nejvyšší relativní hodnota =
 $1(4) + 7(4) + 2(4) + 8(4) = 16$

Kritická obranná linie potenciálu: nejnižší relativní hodnota =
 $12(-3) + 4(-3) = -6$

Nejvyšší možná linie potenciálu: nejvyšší absolutní hodnota =
 $1(4) + 7(4) + 2(4) + 8(4) = 16$

Kritická rozvojová linie potenciálu

Tato linie představuje aktivity, neboli potenciály společnosti, které se mají dále rozvíjet a podporovat.

Silnými stránkami cestovní kanceláře Fischer jsou určitě klientské principy, kterými se společnost řídí a dále široká nabídka zahraničních zájezdů, na které je specialistou. Firma by se těmito činnostem měla i v budoucnu věnovat a dále je zdokonalovat. Jednou z možností je například rozšíření nabídky zájezdů o tuzemské pobyty. Společnost by i nadále měla věnovat svou pozornost klientským principům, tedy klást důraz na profesionalitu, kvalitu a odbornou znalost.

Příležitosti pak představují jednak udržení stávající klientely, a jednak již zmíněné rozšíření nabídky o nové destinace či nové programy. Například v roce 2010 se CK Fischer stal partnerem Českého lyžařského testu konaného v Rakousku.

Kritická obranná linie

Aktivitám zmíněným v této linii by měla společnost věnovat velkou pozornost. Představují totiž to, co firmu ohrožuje a způsobuje jí problémy.

Slabou stránkou jsou pro CK Fischer vyšší ceny, které jsou spojeny s luxusnějšími pobyty a dražšími hotely. Cenově orientovaní klienti pak dávají přednost jiných cestovním kancelářím, které nabízejí podobné zájezdy, ale o něco levnější. S tím souvisí i další problém, a to zdražování ve státě, které zdraží už tak drahé zájezdy, což by mohlo způsobit odliv klientů ke konkurenci.

3.3.2 Transformace „funkčně orientovaného“ hierarchického stromu potenciálů do procesní podoby pro cestovní kancelář Čedok

V následující tabulce jsou zobrazeny zásadní potenciály pro jednotlivé funkce CK Čedok. Stejně jako u cestovní kanceláře Fischer byly vybrány tři stěžejní silné a slabé stránky, tři příležitosti a tři ohrožení.

Tabulka č. 15: Výběr stěžejních potenciálů pro jednotlivé funkce, jejich individuální ocenění pro CK Čedok

Důležité potenciály	Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
Historie společnosti	4			
Široká nabídka zájezdů	4			
Webová prezentace	4			
Vyprodané pobyty pro děti zdarma		-3		
Omezená nabídka pobytů pro děti zdarma		-3		
Absence tematických her		-2		
Nové destinace			4	
Udržení stávající klientely			4	
Trend nakupování přes internet			3	
Politická situace v destinacích				-4
Živelné pohromy				-4
Zdražování ve státech				-3

Zdroj: Vlastní zpracování

Následuje incidenční matice zobrazující vzájemné vztahy mezi vybranými potenciály. Tyto vztahy jsou v matici naznačeny pomocí šipek ve směru, ve kterém se jednotlivé potenciály ovlivňují.

Tabulka č. 16: Incidenční matice pro rok 2010 pro CK Čedok

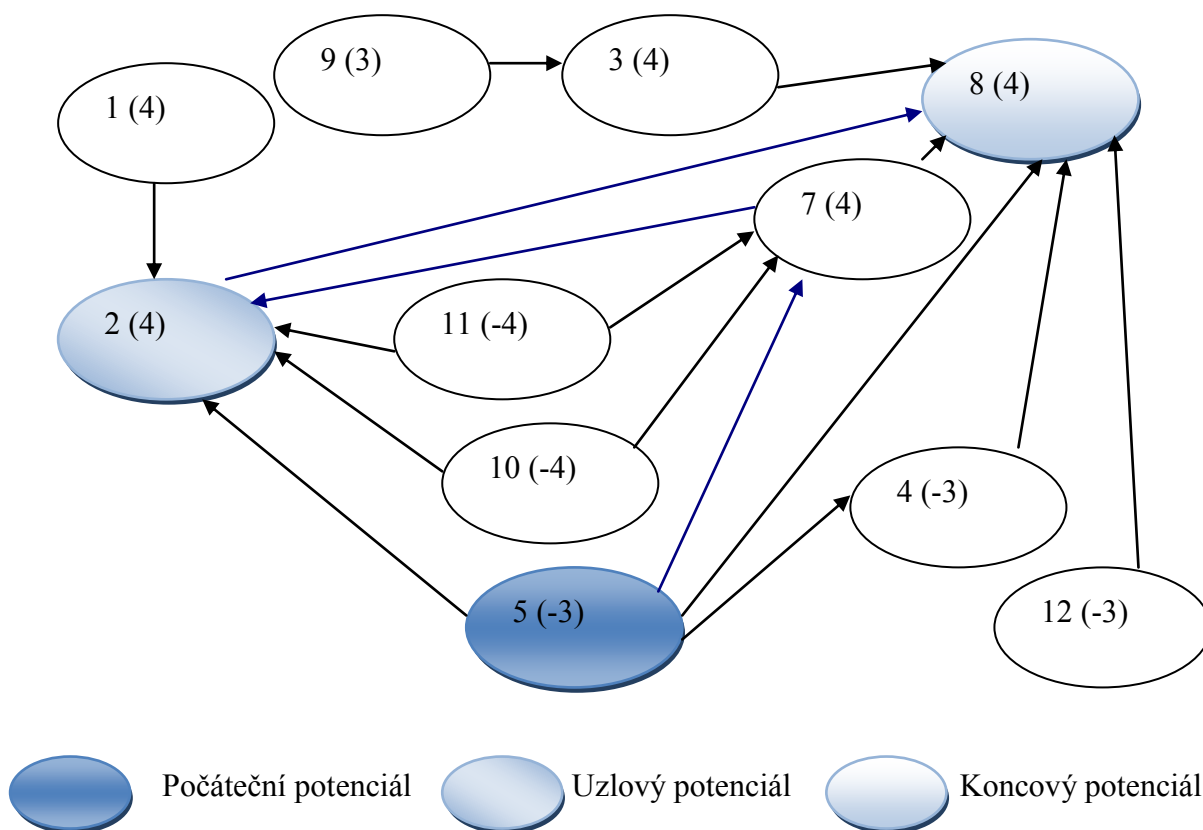
Číslo	Vzájemné ovlivňování jednotlivých silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení	1 Historie společnosti	2 Široká nabídka zájezdů	3 Webová prezentace	4 Vyprodané pobyty pro děti	5 Omezená nabídka pobytů pro děti	6 Absence tematických her	7 Nové destinace	8 Udržení stávající klientely	9 Nakupování přes internet	10 Politická situace v destinacích	11 Živelné pohromy	12 Zdražování ve státě
1	Historie společnosti	-	→	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2	Široká nabídka zájezdů	x	-	x	x	←	x	←	→	x	←	←	x
3	Webová prezentace	x	x	-	x	x	x	x	→	←	x	x	x
4	Vyprodané pobyty pro děti zdarma	x	x	x	-	←	x	x	→	x	x	x	x
5	Omezená nabídka pobytů pro děti zdarma	x	x	x	x	-	x	→	→	x	x	x	x
6	Absence tematických her	x	x	x	x	x	-	x	x	x	x	x	x
7	Nové destinace	x	x	x	x	x	x	-	→	x	←	←	x
8	Udržení stávající klientely	x	x	x	x	x	x	x	-	x	x	x	←
9	Trend nakupování přes internet	x	x	x	x	x	x	x	x	-	x	x	x
10	Politická situace v destinacích	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	x	x
11	Živelné pohromy	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	x
12	Zdražování ve státě	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi nejsilnější stránky cestovní kanceláře Čedok patří její historie, široká nabídka zájezdů i webová prezentace. Nejslabší stránky představuje omezená nabídka pobytů pro děti zdarma. Největší příležitosti představují nové destinace a programy, které by CK Čedok mohla svým klientům nabídnout. Stejně jako pro CK Fischer i pro cestovní kancelář představují všechny zmíněné hrozby.

Tyto vzájemné vztahy jsou na následujícím obrázku převedeny do síťového grafu.

Obrázek č. 5: Síťový graf CK Čedok



Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku lze vidět, že nejvyšší možnou linii potenciálu tvoří linie silná stránka, kterou je široká nabídka zájezdů. Tento bod je zároveň uzlovým potenciálem. Dalším potenciálem v této linii je omezená nabídka pobytů pro děti zdarma, tedy slabá stránka společnosti, která je současně počátečním potenciálem této linie. Zbývající dva potenciály tvoří příležitosti společnosti, nové destinace a udržení stávající klientely. Tento poslední potenciál je i potenciálem koncovým.

Výpočet linií potenciálu

Nejdříve výpočet linií potenciálu v relativní hodnotě

$$5(-3) + 4(-3) + 8(4) = -2$$

$$5(-3) + 8(4) = 1$$

$$5(-3) + 7(4) + 8(4) = 5$$

$$5(-3) + 7(4) + 2(4) + 8(4) = 9$$

$$5(-3) + 2(4) + 8(4) = 5$$

$$10(-4) + 7(4) + 8(4) = 4$$

$$10(-4) + 7(4) + 2(4) + 8(4) = 8$$

$$10(-4) + 2(4) + 8(4) = 4$$

$$11(-4) + 7(4) + 8(4) = 4$$

$$11(-4) + 7(4) + 2(4) + 8(4) = 8$$

$$11(-4) + 2(4) + 8(4) = 4$$

Z výsledků vyplývá, že kritická rozvojová linie je tvořena slabou stránkou společnosti, omezenou nabídkou pobytů pro děti zdarma, dále silnou stránkou cestovní kanceláře Čedok, kterou je široká nabídka zájezdů a dále příležitostmi v podobě nových destinací a udržení stávající klientely. Jako kritická obranná linie vyšlo spojení dvou slabých stránek, kterými jsou omezený počet pobytů pro děti zdarma a chybně uvedená nabídka těchto pobytů v době, kdy je již vyprodaná. Posledním bodem této linie je příležitost společnosti, která spočívá v udržení stávající klientely.

Výpočet linií potenciálu v absolutní hodnotě

Výpočet, který bude nejvyšší, tvoří nejvyšší možnou linii potenciálu.

$$5(3) + 4(3) + 8(4) = 10$$

$$5(3) + 8(4) = 7$$

$$5(3) + 7(4) + 8(4) = 11$$

$$5(3) + 7(4) + 2(4) + 8(4) = 15$$

$$5(3) + 2(4) + 8(4) = 11$$

$$10(4) + 7(4) + 8(4) = 12$$

$$10(4) + 7(4) + 2(4) + 8(4) = 16$$

$$10(4) + 2(4) + 8(4) = 12$$

$$11(4) + 7(4) + 8(4) = 12$$

$$11(4) + 7(4) + 2(4) + 8(4) = 16$$

$$11(4) + 2(4) + 8(4) = 12$$

Vyšly dva nejvyšší výsledky, které se liší jen v jednom bodě. Oba tyto body představují ohrožení pro společnost. V prvním případě se jedná o špatnou politickou situaci, ve druhém případě pak jde o živelné pohromy. Zbývající body jsou v obou případech totožné. Jedná se o jednu silnou stránku, kterou je široká nabídka zájezdů, a o dvě příležitosti, kterými jsou nové destinace a udržení stávající klientely.

Kritická rozvojová linie potenciálu: nejvyšší relativní hodnota =
 $5(-3) + 7(4) + 2(4) + 8(4) = 9$

Kritická obranná linie potenciálu: je nejnižší relativní hodnota =
 $5(-3) + 4(-3) + 8(4) = -2$

Nejvyšší možná linie potenciálu: nejvyšší absolutní hodnota =
 $10(4) + 7(4) + 2(4) + 8(4) = 16$

Kritická rozvojová linie potenciálu

Kritická rozvojová linie představuje ty činnosti, neboli potenciál společnosti, který by firma měla i nadále rozvíjet a podporovat, aby neklesl a nestal se nakonec slabou stránkou firmy.

Mezi silné stránky cestovní kanceláře Čedok patří široká nabídka zájezdů. Čedok nabízí velké množství pobytových i poznávacích zájezdů a to jak do zahraničí, tak v tuzemsku. Dá se říct, že tento potenciál je jedním z hlavních stavebních kamenů společnosti. Proto by se mu Čedok měl i nadále věnovat a dále rozšiřovat jeho nabídku. Důkazem, že se společnost o tuto silnou stránku stará je například to, že se CK Čedok stala oficiálním distributorem vstupenek a organizátorem zájezdů na Letní olympijské hry konané v roce 2012 v Londýně.

Rozšíření nabídky zájezdů a destinací je proto i jednou z příležitostí, které pro společnost mohou znamenat příliv nových klientů. Lidé si chtějí vyzkoušet něco nového, získat nové zážitky a podívat se do jiných, mnohdy exotičtějších zemí. Rozšiřování nabídky má také vliv na další příležitost, a tou je udržení stávající klientely. Stálí zákazníci představují tu nejlepší a nejlevnější reklamu, a proto by jim měla společnost věnovat velkou pozornost.

Kritická obranná linie potenciálu

Aktivita, které jsou uvedeny v této linii, představují to, co společnost ohrožuje a způsobuje problémy. Firma by se tedy měla zaměřit na jejich úplné odstranění, nebo pokud to není možné, tak je alespoň omezit.

Slabou stránku představuje omezená nabídka pobytů pro děti zdarma. Tato nabídka totiž platí jen pro určité destinace. V dnešní době, kdy je cestování rodin s dětmi velmi rozšířené, představuje toto omezení pro společnost velký problém. S tím souvisí i další velký nedostatek, a to fakt, že již vyprodané zájezdy, které nabízejí pobyty zdarma pro děti, jsou dále uváděné v aktuální nabídce. Firma by se tedy měla zaměřit jednak na rozšíření této nabídky i do dalších destinací a dávat větší pozor při aktualizaci nabídky a neuvádět tak chybné informace.

3.4 Torba variantních hypotéz budoucího celkového potenciálu firmy, jejich verifikace, komentáře k poznatkům a k terapii

Posledním krokem diagnostické metody GM-TREND je tvorba variantních hypotéz budoucího potenciálu firem, jejich verifikace a následně doporučení, postupy a návody k využití potenciálů.

3.4.1 Torba variantních hypotéz budoucího celkového potenciálu firmy, jejich verifikace, komentáře k poznatkům a k terapii cestovní kanceláře Fischer

Na základě všech provedených kroků, které byly v této diplomové práci uplatněny, lze konstatovat, že cestovní kancelář Fischer má značný potenciál pro pokračování ve své podnikatelské činnosti.

Při výpočtu absolutní a relativní hodnoty potenciálu vyšlo kladné orientační vektorové silové pole, z čehož vyplývá, že převažují silné stránky a příležitosti firmy. Pokud jde o **silné stránky**, u CK Fischer se jedná především o osvědčené klientské principy, jimiž se společnost řídí. CK Fischer by se proto měl snažit tuto konkurenční výhodu udržet a dále ji rozvíjet.

Mezi **příležitostmi** patří nové destinace a programy, nebo alespoň obměna stávajících. Cestovní kancelář Fischer se každý rok snaží přijít s nějakou novinkou, novými programy či rozšířením stávající nabídky. V tomto roce se například CK Fischer stal partnerem Českého lyžařského testu.

Stejně jako všechny společnosti i cestovní kancelář Fischer má své **slabé stránky**. Vyšší ceny a omezený počet míst v nabídce Fantasie klub jsou nejslabší stránky, se kterými se musí společnost potýkat. Tato nabídka se těší velké oblibě, a právě proto by se společnost měla zaměřit na odstranění tohoto nedostatku a rozšířit počet míst.

Živelné pohromy a špatná politická situace v destinacích představují největší možné **ohrožení**, které cestovní kanceláře ohrožují. U CK Fischer však největší ohrožení představuje zdražování ve státě.

Jak již bylo řečeno, firma by se měla zaměřit na udržení svých silných stránek, a aby se snažila využít všech svých příležitostí. Na druhou stranu by se měla snažit snižovat ohrožení, či jejich dopady a eliminovat své slabé stránky.

3.4.2 Torba variantních hypotéz budoucího celkového potenciálu firmy, jejich verifikace, komentáře k poznatkům a k terapii cestovní kanceláře Čedok

Cestovní kancelář Čedok má stejně jako CK Fischer značný potenciál pro pokračování ve své činnosti. Vyplývá to z výsledků provedených kroků uplatněných v diplomové práci. I zde vyšlo kladné orientační vektorové silové pole, takže ve společnosti převládají silné stránky a příležitosti.

Silnou stránkou je především široká nabídka zájezdů a různých programů, které společnost během svého fungování vytvořila. CK Čedok by se této silné stránce měl i nadále věnovat a upevňovat tak svoji konkurenční výhodu.

Rozšiřování nabídky destinací a programů přitom představuje pro společnost jednu z největších **příležitostí**. Nemusí jít jen o zavádění nových programů, ale může se jednat například o vylepšení těch dosavadních. S tím souvisí i **slabé stránky** CK Čedok, tedy omezená nabídka pobytů pro děti zdarma. Z odstranění tohoto nedostatku totiž společnost využije své příležitosti a vylepší tak svou nabídku, a tím i svou pověst.

Stejně jako všechny ostatní cestovní kanceláře, i pro tu největší představují živelné pohromy a špatné politická situace v destinacích největší **ohrožení**, které mohou někdy vést až k samotnému zániku společnosti. Firma by se proto měla snažit všemi možnými prostředky zabránit nejhorším dopadům.

Hlavním úkolem cestovní kanceláře Čedok by mělo být udržení svých silných stránek a v co největší míře se snažit využít všech možných příležitostí. Stejnou, nebo i větší pozornost by měl věnovat na odstranění, či omezení svých slabých stránek a snažit se snížit důsledky, které plynou z ohrožení firmy.

V této třetí části diplomové práce bylo za využití metody GM-TREND zjištěno, že obě společnosti, jak CK Fischer, tak CK Čedok, mají potenciál potřebný pro pokračování v jejich činnosti. U cestovní kanceláře Čedok bylo vektorové silové pole vyšší než u CK Fischer. CK Čedok dosáhl při tomto měření 67,74% a CK Fischer 45,69%.

Následující část je věnována návrhům, jak by jednotlivé společnosti mohly využít svého potenciálu a zvýšit tak svoji konkurenceschopnost.

4. SHRUTÍ A DOPORUČENÍ

Tato část je věnována návrhům, které by mohly cestovní kanceláře využít pro zlepšení svého postavení na trhu. Nejprve budou tyto návrhy použity u cestovní kanceláře Fischer a posléze i u cestovní kanceláře Čedok.

4.1 Shrnutí a doporučení pro cestovní kancelář Fischer

Z výsledků měření vyplynulo, že CK Fischer má podstatný potenciál pro pokračování v jeho činnosti. Úkolem této společnosti je tedy tento potenciál rozvíjet.

Návrh pro oblast rozvoje silných stránek

Mezi nejsilnější stránky cestovní kanceláře Fischer patří dodržování klientských principů, mezi které patří například odborná znalost, kvalita, rychlost a profesionalita. Společnost by se měla zaměřit na tyto složky a dále je rozvíjet.

Společnosti doporučuji, aby nejen své stávající pracovníky, ale i nové zaměstnance posílala pravidelně na školení, kde by získali nové poznatky a vylepšili si tak své odborné znalosti. Dále vzdělávat by se neměli jenom průvodci či delegáti, ale také prodejci.

Navrhuji využít nabídku společnosti TYRKYS, škola kultury podnikání v cestovním ruchu, s.r.o. Tato společnost patří v oblasti vzdělávání v cestovním ruchu mezi nejvýznamnější vzdělávací společnosti. Jejich kurzy a semináře jsou určeny jak pro jednotlivce, tak pro firmy. Mnoho jejich absolventů pracuje v předních cestovních kancelářích, nebo sami v oblasti cestovního ruchu podnikají. Společnost spolupracuje s mnoha významnými organizacemi v oblasti cestovního ruchu. Těmito organizacemi je například Asociace cestovních kanceláří, Česká centrála cestovního ruchu, Asociace průvodců, vysoké i vyšší odborné školy a mnoho dalších významných organizací.

Společnost TYRKYS garantuje, že klienty naučí vše potřebné pro specializovaného průvodce Prahou, jak se stát oblíbeným a úspěšným průvodcem nebo delegátem, jak jednat s turisty a v neposlední řadě vše potřebné pro práci v cestovní kanceláři. Pro ty, kdo již pracují jako průvodci nebo jsou zaměstnáni v cestovním ruchu, nabízí prostřednictvím školení a seminářů možnost dalšího profesního růstu a garantuje vždy aktuální informace o dění v oboru.

Cestovní kanceláři Fischer doporučuji využít rekvalifikační kurz Pracovník cestovní kanceláře, kde se klienti seznamují s hlavními činnostmi v cestovní kanceláři. Patří sem například příprava zájezdu a tvorba programu v rámci příjezdové i výjezdové turistiky, dále

výběr a objednávka služeb potřebných k realizaci zájezdu, prodej zájezdu či propagace a reklama v cestovním ruchu.

Dalším rekvalifikačním kurzem, který navrhuji cestovní kanceláři Fischer využít, je kurz Delegáta cestovní kanceláře. Tento vysoce kvalitní odborný kurz připraví klienty na jejich budoucí povolání jako zástupce cestovní kanceláře.

Oba výše zmíněné kurzy jsou akreditovány Ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy ČR. Každý z kurzů je ukončen zkouškou, po jejímž zdárném ukončení dostane každý absolvent osvědčení o absolvování kurzu.

V nabídce této společnosti lze najít služby speciálně určené pro cestovní kanceláře. Společnost TYRKYS nabízí cestovním kancelářím realizaci školení, dále zajišťují profesionální průvodce se všemi licencemi. Další nabídkou je bezplatná inzerce na nástěnce školy.

Společnosti doporučuji, aby své zaměstnance posílala na školení a semináře minimálně jednou za rok. Výhodou u této společnosti je, že zaručuje individuální přístup ke klientům a maximální možnou flexibilitu vzdělávání. Navrhované kurzy jde tedy absolvovat kdykoliv během roku. Délka kurzu je 80 hodin. Kurzy Průvodce cestovního ruchu a delegát cestovní kanceláře lze absolvovat jednak jako týdenní intenzivní kurz, jednak jako víkendový kurz. Kurzy probíhají celý den a jsou rozděleny na teoretickou a praktickou část. Rekvalifikační kurz pracovníka cestovní kanceláře se dá absolvovat jenom jako víkendový. Zkouška se pak koná zvlášť mimo dobu konání kurzu.

Cena kurzů se také liší. Víkendový rekvalifikační kurz pracovníka cestovní kanceláře vyjde na 6 900 Kč. Kurz obsahuje vlastní kurzové a studijní materiály na CD a jeden termín zkoušky. Vykonání zkoušky pak zcela závisí na vůli posluchače. Rekvalifikační kurz Delegát cestovní kanceláře vyjde cestovní kancelář Fischer na 6 500 Kč. Kurz Průvodce cestovního ruchu stojí 4 500 Kč.

Využitím nabídky této společnosti cestovní kancelář Fischer může získat nové, kvalitní pracovníky a jednak zvýšit odborné znalosti svých stávajících pracovníků a rozvíjet tak jejich potenciál.

Rizikem je to, že vykonání zkoušky závisí na klientovi. Pracovník cestovní kanceláře Fischer by tak mohl odkládat vykonání této zkoušky. Nebo naopak se může nechat zapsat na zkoušku, aniž by absolvoval kurz. CK Fischer v tomto případě zaplatí za kurz zbytečně.

Návrh pro oblast příležitostí

Příležitosti pro CK Fischer představují jednak nové destinace a programy a jednak udržení stávající klientely.

V souvislosti s novými programy doporučuji společnosti, aby se v první řadě zaměřila na odstranění chyb, které pro ni představují slabé stránky. Konkrétně se jedná o omezený počet míst v nabídce Fantazie klub.

Program Fantazie klub si během svého trvání získal u rodin s dětmi velkou oblibu, a pro mnohé klienty je také kritériem při výběru dovolené. Problém ale spočívá v omezené nabídce tohoto programu. Tato nabídka je totiž omezena jen na určité destinace. Mezi tyto destinace patří Hurghada, Arabské emiráty, Mallorca, Grand Canaria, Turecká riviéra, Rhodos, Ibiza, Kos, Kréta – Heraklion, Fuerteventura nebo Kypr. V porovnání s celkovou nabídkou destinací je vidět, že se jedná o omezenou nabídku.

Proto cestovní kanceláři doporučuji, aby se snažila tuto nabídku rozšířit a zařadit ji i do ostatních destinací. Nabídku destinací v klubu Fantazie bych doporučovala rozšířit o Bulharsko. Bulharsko je jednou ze zemí, které patří mezi desítku nejvyhledávanějších destinací. Tato destinace patří mezi cenově nejvýhodnější. Zde si za skvělé ceny lze užít nadprůměrnou dovolenou u moře. Bulharsko tedy pro CK Fischer a jeho program Fantazie klub představuje velkou příležitost, které by měla tato cestovní kancelář využít.

V nabídce cestovní kanceláře Fischer je Bulharsko zastoupeno dvěma oblastmi. Těmito oblastmi je Burgas a Varna. CK Fischer si tedy může vybrat ze dvou oblastí, kam zařadit program Fantazie klub.

Cestovní kancelář Fischer má ale další možnost, jak využít potenciálu tohoto programu, a to je rozšíření počtu míst pro děti ve skupinách, nebo vytvořit další skupinu. Počet míst v jedné skupině bych rozšířila o pět až deset dětí. Větší počet dětí ve skupině by se totiž dal těžko zvládnout. Další možností je vytvořit další skupinu pro stávající maximální počet dětí, tedy pro 25.

Společnosti doporučuji začlenit novou destinaci do nabídky programu Fantazie klub co nejdříve. To samé platí pro rozšíření o další skupinu či rozšíření samotné skupiny o počet míst. Doporučuji společnosti aby toto rozšíření provedla do dvou let.

Rozšíření této nabídky do nové destinace, nebo její rozšíření v již zavedených destinacích, bude pro cestovní kancelář Fischer představovat dodatečné náklady. Tyto náklady souvisejí s nalezením a zaměstnáním nových zaměstnanců, kteří budou mít tento program na starosti. Další náklady budou vynaloženy na reklamu, kde cestovní kancelář Fischer upozorní

na možnost využít program Fantasie klub v nové destinaci, nebo o rozšíření stávajících skupin o větší počet míst v tomto programu.

Pro společnost toto rozšíření znamená další možnost, jak si udržet svou stávající klientelu. Klienti, pro které je Bulharsko oblíbenou destinací, a svou dovolenou tráví s dětmi, jistě rádi využijí této nabídky. Spokojení klienti představují pro každou společnost tu nejlepší a nejlevnější reklamu.

Problémy mohou nastat při zavádění této nabídky do nové destinace. I zkušení animátoři si musí zvykat na novou zemi.

Pokud jde o rozšíření nabídky o nové destinace, cestovní kanceláři Fischer navrhuji rozšířit ji o pobyty v tuzemsku. CK Fischer je zaměřena na zahraniční, přímořské pobytové zájezdy. V široké nabídce zájezdů kromě oblíbených destinací jako jsou Itálie, Bulharsko, Řecko, Španělsko, Egypt, Tunisko či Turecko nalezneme také exotičtější země. Dovolenu tak lze trávit například v Mexiku, Indonésii, na Kubě nebo v Jihoafrické republice. S CK Fischer si ale také můžeme dovolenou užít v USA, Číně, ve Finsku nebo v Tanzanii. S touto cestovní kanceláří se tedy můžeme vydat po celém světě, tedy až na Antarktidu a Severní pól. Vymyslet a zařadit do této nabídky další destinaci je proto velmi obtížné.

Proto si myslím že by se společnost mohla začít orientovat i na tuzemskou dovolenou. Ta se dá v České republice prožít jak u vody, tak na horách. Ubytovat se je možné v různých hotelích či apartmánech, ale v poslední době se velmi rozmáhá možnost pronajmout si na pár dní chatu nebo chalupu a dovolenou tak trávit téměř ve svém.

Dovolenu lze prožít v kterékoliv části České republiky. Tento druh dovolené je určen pro toho, kdo si chce užít klidu, samoty a přírody. Ve většině případů nalezneme v blízkosti chat či chalup větší města či rekreační střediska s možností kulturního a sportovního vyžití.

Je také ideální pro rodiny s dětmi. Výhodou dovolené v tuzemsku je to, že nemusíte znát žádný cizí jazyk a samozřejmě i nižší cena, kterou za dovolenou klienti zaplatí.

Doporučuji cestovní kanceláři Fischer, aby se zařazením tuzemských dovolených začala co nejdříve. Nejpozději do dvou let by společnost měla nabízet některé zájezdy či pobyty v České republice nebo na Slovensku.

Cestovní kancelář Fischer patří mezi nejznámější a nejspolehlivější cestovní kanceláře, proto by pro ni neměl být problém uchytit se na domácím trhu. Společnost bude muset vynaložit náklady spojené s výběr lokalit a konkrétních ubytovacích zařízení. Další náklady firma vynaloží na reklamu upozorňující na možnost strávit s touto cestovní kanceláří dovolenou v domácí zemi. Cestovní kancelář Fischer bude muset také najmout nové

pracovníky. Při hledání nových zaměstnanců může přitom využít služeb již zmíněné společnosti TYRKYS.

Pro CK Fischer zařazení tuzemských pobytových zájezdů neznamena jen rozšíření základní nabídky, ale také možnost může zvětšit svou klientskou základnu. Vzhledem k chystanému zdražování, budou lidé vybírat levnější dovolenou, například v tuzemsku. Cestovní kancelář Fischer zařazením pobytů v tuzemsku si bude jednak udržet své stávající klienty, jednak získat nové. Zařazením tuzemských pobytů společnost může snížit dopady, které pro ni představuje zdražování ve státě.

Riziko při zavádění nové destinace do nabídky představuje obava ze strany klientů, kteří neví, co od této nabídky očekávat. Bude chvíli trvat, než si společnost vybuduje dobré postavení v pořádání tuzemských zájezdů.

Další možností je rozšíření nabídky o nový program nebo rozšíření stávajícího programu. V rámci programu Eurovíkendy nabízí CK Fischer také možnost účastnit se sportovních utkání, konkrétně se jedná o fotbalové zápasy a závody F1. Kromě zájezdů za sportem, jsou v tomto programu také zahrnuty například vstupenky na kulturní představení nebo zájezdy do Legolandu či v Disneylandu ve Francii.

Společnosti navrhuji zařadit do této nabídky zájezdy i na další sporty. Velmi oblíbené jsou tenisové turnaje nebo golfová utkání. Zájezdy na tato sportovní utkání by se v nabídce cestovní kanceláře Fischer mohly objevit už příští rok.

Společnosti tak vzniknou náklady spojené se zajišťováním vstupenek, ubytování a dopravy. Další náklady budou vynaloženy na reklamu a dotištění nabídky do katalogů.

Společnosti tento krok umožní získat nové klienty, udržet si ty stávající. Klienti, kteří cestují spíše za sportem než za odpočinkem u pláže, pak budou volit služby této cestovní kanceláře, protože budou mít jistotu, že o ně bude během zájezdu dobře postaráno.

Rizikem při pořádání zájezdů na sportovní utkání, která se konají pod širým nebem je počasí. Některá sportovní utkání tak mohou být odložena a cestovní kancelář Fischer by pak musela řešit prodloužení pobytu.

Návrh pro eliminaci slabých stránek společnosti

Slabou stránku společnosti představují její vyšší ceny. Jak již bylo řečeno, CK Fischer se specializuje na zahraniční přímořskou dovolenou se zaměřením na luxusnější pobyty a také na dražší hotely. Cestovní kancelář Fischer se zaměřuje na klientelu, která si za své peníze chce užít klidnou a ničím nerušenou dovolenou a za vyšší kvalitu si ráda připlatí. Vyšší ceny

jsou ale také známkou vysoké kvality a profesionality a odbornosti ze strany zaměstnanců. To vše patří ke standardu společnosti a je i její konkurenční výhodou. CK Fischer by proto na ni neměl šetřit.

Cestovní kanceláři Fischer doporučuji rozšířit klientskou základnu o klientelu, která je cenově citlivá. Řešením může být již zmíněné rozšíření nabídky o tuzemskou dovolenou, které je v porovnání s dovolenou v zahraničí levnější. To samozřejmě neznamená, že společnost sleví ze svých zásad. CK Fischer do své nabídky by jistě zařadila jen ty nejkvalitnější chaty a chalupy, které nabízí široké spektrum doplňkových služeb a v jejíž blízkosti budou rozsáhlé možnosti sportovního a kulturního vyžití.

Pokud by si společnost zachovala své standardy i při pořádání tuzemských zájezdů, je pravděpodobné, že by se cestovní kancelář Fischer mohla stát vyhledávaným specialistou i v pořádání tohoto druhu cestovního ruchu.

Návrh pro oblast omezení hrozeb

Velké hrozby pro cestovní kanceláře představují živelné pohromy a špatná politická situace v destinacích. Pro společnost to znamená velké ztráty a pro menší cestovní kanceláře i ukončení jejich činnosti. Možnosti, jak zabránit existenci těchto ohrožení, neexistují. V některých případech mohou tyto události vést k zániku společnosti. Kvůli těmto událostem mají všechny cestovní kanceláře ze zákona povinnost pojistit se proti úpadku. Toto pojištění chrání klienty cestovních kanceláří v případě, že cestovní kancelář nebude schopna zajistit objednané služby z důvodu svého úpadku. CK Fischer je pro rok 2011 pojištěna u Evropské Cestovní Pojišťovny, a.s.

V případě, že dojde k nějaké takové události, dost záleží i na tom, jak se jednotlivá cestovní kancelář zachová ke svým klientům. V případě, že se společnost zachová neprofesionálně, může to pro ni mít daleko horší následky, než samotné dopady živelné pohromy.

Cestovní kancelář Fischer se vždy snaží v první řadě postarat o své klienty. Například v době činnosti Islandské sopky CK Fischer garantovala svým klientům, že se o ně postará a že nepřijdou o své peníze, za které si u této cestovní kanceláře zaplatili dovolenou.

Takové chování samozřejmě zvyšuje důvěryhodnost společnosti a pomáhá i její dobré pověsti.

To, co cestovní kancelář Fischer ohrožuje v dnešní době nejvíc, je ale chystané zdražování ve státě. V souvislosti s nejslabší stránkou společnosti, tedy s vyššími cenami, představuje tato skutečnost pro společnost značné ohrožení.

Stejně jako při živelných pohromách nelze se proti zdražování bránit. Možností, jak co nejvíce snížit negativní dopady zdražování, je i v tomto případě rozšíření nabídky o tuzemskou dovolenou. Eventuálně by se do nabídky také mohly zařadit kratší zájezdy.

Společnost by tyto kroky měla podniknout do jednoho roku, aby tak zabránila nejhorším dopadům, které pro ni toto zdražování představuje.

Tato opatření by společnosti mohly pomoci udržet si svou stávající klientelu. Také by se mohl omezit počet neprodaných zájezdů.

4.2 Shrnutí a doporučení pro cestovní kancelář Čedok

Následují doporučení a návrhy, jak co nejlépe využít svých silných stránek a příležitostí a naopak jak co nejvíce omezit slabé stránky a ohrožení u cestovní kanceláře Čedok.

Návrh pro oblast rozvoje silných stránek

Nejsilnější stránkou cestovní kanceláře Čedok je její opravdu široká nabídka zájezdů. Na rozdíl od CK Fischer, který pořádá zájezdy jen do přímořských oblastí, CK Čedok pořádá zájezdy jak zahraniční, tak tuzemské. Pro společnost to znamená velkou konkurenční výhodu.

Kromě zájezdů nabízí cestovní kancelář Čedok celou řadu doprovodných služeb, mezi které například patří prodej letenek, lodních lístků, jízdenek, business travel nebo zajišťování víz.

Cestovní kanceláři Čedok také pomáhá, když je vidět a proto sponzoruje spoustu akcí, především sportovních. CK Čedok sponzoruje také některé soutěže a vítězům pak věnuje některý ze svých zájezdů nebo poukaz v hodnotě několika tisíc.

Společnost se musí o své silné stránky starat a dále ji rozvíjet. Cestovní kanceláři Čedok doporučuji, aby i nadále udržovala dobré vztahy se svými obchodními partnery jak v tuzemsku, tak v zahraničí. Dále společnosti navrhuji dále pečovat o svou dobrou pověst a své dobré jméno a snažit se udržet na předních místech v soutěžích a anketách zaměřených na cestovní ruch.

Návrh pro oblast příležitostí

Stejně jako u CK Fischer, i největší příležitost cestovní kanceláře Čedok spočívá v rozšíření nabídky o nové destinace, programy nebo jejich vylepšení.

Stejně jako cestovní kancelář Fischer i CK Čedok nabízí zájezdy po celém světě. Jediné místo, kam ani s CK Fischer ani CK Čedok nenabízí žádný zájezd je Antarktida. Ale mezi okružními plavbami na výletních lodích nabízí také zájezd ledoborcem na Severní pól.

Cestovní kanceláři Čedok doporučují, aby se zaměřila spíše na vytvoření nového programu, než na nalezení nové destinace, kam by mohla vozit své klienty. Společnosti proto navrhuji, aby se začala orientovat na nabídky aktivní dovolené.

Pod pojmem aktivní dovolená si lze představit sportovně a aktivně zaměřené pobyty venku v přírodě. V poslední době si veřejnost začíná zvykat na termín „outdoor“. Pod pojmem aktivní dovolená se skrývají sportovně-rekreační aktivity. Tyto aktivity se dají rozdělit na tradiční a moderní aktivity. Do těch tradičních patří například velmi oblíbená pěší turistika, cykloturistika, vodáctví, horolezectví, lyžování. Do moderních aktivit se zařazují aktivity jako kolečkové bruslení, jízda na koni ale také adrenalinové sporty – seskoky padákem, paragliding, potápění nebo třeba lukostřelba. Aktivní dovolenou lze trávit jak pod vodou, tak na vodě, na zemi nebo i ve vzduchu.

Pokud by se cestovní kancelář Čedok rozhodla zařadit do své nabídky i program aktivní dovolené, mohla by do něj hned na začátku začlenit již stávající lyžařské zájezdy, zájezdy za golfem nebo potápěním.

CK Čedok by pak mohl do programu přidat zájezdy za dalšími oblíbenými sporty. Těmito sporty mohou být například již zmíněné horolezectví, vodáctví, paragliding nebo čím dál více oblíbený sport paintball.

Společnost by mohla uzavřít smlouvu o spolupráci s některými sportovními a rekreačními areály, které mají možnost pořádat ve svých prostorách více než jeden sport.

Cestovní kancelář Čedok může uzavřít tuto smlouvu například s areálem Kristýna, který se nachází v turistické oblasti Lužické hory a Ještědský hřbet. Tento areál nabízí rekreační koupání v jezeře Kristýna, kolečkové bruslení, sjíždění úseků Lužické Nisy, potápění a cyklistiku.

Dalším místem by mohl být Ranč Malevil v Jablonné v Podještědí. Na tomto ranči se nachází velké množství sportovních zařízení, například lanová skluzavka či lanové dráhy, místo k horolezectví, umělá horolezecká stěna, paintballové hřiště, zorbing, bazén, přehradní nádrž, bowling, kulečník, venkovní sportovní hřiště, squash ale také sauna, masáže nebo solárium. V blízkosti ranče se také nachází golfové hřiště nebo koňská stanice.

Pokud by společnost chtěla do tohoto programu začlenit i seskoky padákem, mohla by uzavřít spolupráci například s AFFcentrem Kolín, letištěm s tandemovými seskoky.

Cestovní kanceláři Čedok doporučují, aby tento program do své nabídky zařadila během dvou let.

Společnost by musela vynaložit značné náklady, aby mohla tento program zařadit do své nabídky. CK Čedok by musel najmout další pracovníky, delegáty, sportovní instruktory, kteří by se o klienty v dané lokalitě postarali. Další náklady budou vynaloženy na propagaci tohoto nového programu. největší problémy budou samozřejmě při uzavírání smluv s jednotlivými sportovními areály.

Díky programu aktivní dovolené může cestovní kancelář Čedok rozšířit už tak dost širokou klientskou základnu a může si tak také pomoci udržet si stávající klienty.

Návrh pro eliminaci slabých stránek společnosti

Stejně jako u cestovní kanceláře Fischer, souvisejí nejslabší stránky společnosti s programem, který je určen dětem. CK Čedok má podobně jako CK Fischer slabou stránku v omezené nabídce.

V tomto případě se ale nejedná o program určený pro děti, ale o nabídku pobytů pro děti zdarma. Problém v této nabídce spočívá v tom, že je omezena jen na určité termíny a platí jen pro některé hotely.

Vzhledem k tomu, že se rodinná dovolená stala velmi rozšířeným typem dovolené, CK Čedok by se měla zaměřit na tuto slabou stránku a snažit se ji eliminovat. Cestovní kanceláři doporučují pokusit se rozšířit tuto nabídku o další hotely a termíny. Tento krok doporučují provést během dvou let.

Společnosti tak vzniknou dodatečné náklady spojené s těmito pobyty, ale tyto náklady se jí v budoucnu jistě několikrát vrátí. Tento krok společnosti pomůže získat nové klienty a udržet si stávající.

S nabídkou pobytů pro děti zdarma souvisí i další slabá stránka společnosti, tedy mylné uvádění dostupnosti této možnosti v aktuálních nabídkách, v době, kdy už je tato nabídka pobytů pro děti zdarma již vyprodaná.

Na tuto skutečnost si stěžovalo již několik klientů této cestovní kanceláře. To samozřejmě škodí dobré pověsti společnosti a snižuje tak její důvěryhodnost. Ztráta důvěry a poškození dobré pověsti se poté může projevit v tom, že část klientů při výběru své dovolené zvolí jinou cestovní kancelář.

Cestovní kanceláři Čedok proto doporučuji, aby dávala větší pozor při aktualizaci své nabídky. Tento problém může mít svůj původ v lidském faktoru. Společnost by se proto měla zaměřit na zlepšení odborných znalostí svých zaměstnanců a zlepšit tak kvalitu svých služeb.

Společnost doporučuji, aby stejně jako cestovní kancelář Fischer, využila služeb společnosti TYRKYS zabývající se vzděláváním profesionálů v cestovním ruchu. Cestovní kancelář Čedok by mohla uzavřít s touto organizací smlouvu o spolupráci a posílat tak své zaměstnance na různé školicí kurzy a semináře. V nejlepším případě by společnost mohla své zaměstnance poslat na tyto semináře a kurzy už v příštím roce. Na toto školení by CK Čedok měl posílat své zaměstnance každý rok.

Pro stávající zaměstnance by to znamenalo možný profesní růst a cestovní kancelář Čedok by získala schopné, odborně vzdělané zaměstnance. S tím souvisí i vyšší kvalita poskytovaných služeb a růst spokojenosti klientů této cestovní kanceláře.

Návrh pro oblast omezení hrozeb

U cestovní kanceláře Čedok bylo pomocí metody GM-TREND zjištěno, že největší hrozbu pro tuto společnost představují živelné katastrofy a špatná politická situace v destinacích, na rozdíl od CK Fischer, pro kterou představuje největší hrozbu plánované zdražování ve státě.

Pro CK Čedok toto zdražování nemá tak velké dopady. Jedním z možných důvodů, proč tomu tak je, spočívá v tom, že cestovní kancelář Čedok je v porovnání s CK Fischer o něco levnější.

Dalším důvodem, proč zdražování ve státě nepředstavuje pro cestovní kancelář Čedok takovou hrozbu, jako pro CK Fischer, je také možnost strávit dovolenou v České republice nebo na Slovensku. Dovolená v tuzemsku je totiž podstatně levnější než dovolená v zahraničí.

Kvůli zdražování ve státě budou lidé šetřit a jedním z prvních míst, kde se to projeví, bude cestovní ruch. Až lidé budou vybírat dovolenou, raději si zvolí levnější pobyt v České republice nebo na Slovensku.

Jak bylo již řečeno, největší hrozbu pro CK Čedok představují jak špatná politická situace v destinaci a tak živelné pohromy. Neexistuje žádný prostředek, jak těmto událostem zabránit. Společnosti proto nezbývá nic jiného, než se snažit co nejvíce omezit možné dopady.

Společnost by sice mohla omezit své zájezdy pouze na destinace, kde je výskyt podobných událostí méně pravděpodobný, ale ani tento krok by neznamenal stoprocentní jistotu. Pro společnost by to znamenalo značně redukovat jeho nabídku zájezdů. Tím by přišla

o značnou část svých klientů a samozřejmě zisku. Takový krok tedy v žádném případě nepřichází v úvahu.

Cestovní kancelář Čedok je pojištěna pro případ úpadku, a to v rozsahu a za podmínek stanovených zákonem a u pojišťovny, které bylo podle zvláštního předpisu uděleno povolení pro pojištění. Touto společností je UNIQA pojišťovna a.s.

5. ZÁVĚR

V této diplomové práci byla zkoumána konkurenceschopnost podniků v oblasti cestovním ruchu. Konkrétně se jednalo o srovnání dvou nejvýznamnějších cestovních kanceláří operujících na našem území. Zkoumány byly společnosti CK Fischer a CK Čedok.

Cílem této diplomové práce bylo pomocí diagnostických metod zjistit potenciály u jednotlivých cestovních kanceláří a na základě těchto výsledků porovnat jejich konkurenceschopnost.

Konkurenceschopnost obou společností byla porovnávána na základě potenciálů určené pomocí diagnostické metody GM-TREND. Dalšími použitými metodami byla analýza, syntéza, dedukce a indukce. Pomocí těchto metod bylo zjištěno, že větší potenciál pro pokračování ve své činnosti má cestovní kancelář Čedok.

Silné stránku u cestovní kanceláře Fischer představují osvědčené klientské principy, kvalita, profesionalita, odborné znalosti personálu. Společnosti jsem doporučila, aby se snažila tuto svou konkurenční výhodu podporovat pomocí různých školení a seminářů. Jako nejsilnější stránka u cestovní kanceláře Čedok vyšla široká nabídka zájezdů a různých programů.

Nejslabší stránkou CK Fischer jsou v porovnání s konkurencí vyšší ceny zájezdů a omezený počet míst v programu Fantazie klub. Společnost by se měla zaměřit na rozšíření tohoto velmi oblíbeného programu a začít se orientovat na cenově orientované klienty. CK Čedok pak měl nejslabší stránku v omezené nabídce pobytů pro děti zdarma. Stejně jako CK Fischer by se Čedok měl pokusit rozšířit tuto nabídku o další termíny a hotely.

Největší příležitostí jak pro cestovní kancelář Fischer, tak pro CK Čedok představují nové destinace a programy, či obnova stávajících programů. CK Fischer by mohla rozšířit svou nabídku o tuzemské pobyty a CK Čedok by do své nabídky mohla zařadit program aktivní dovolené.

Největší ohrožení pak nejen pro zmíněné cestovní kanceláře, ale pro všechny společnosti z oblasti cestovního ruchu, představují živelné katastrofy a špatná politická situace. Pro cestovní kancelář Fischer pak také velké ohrožení představuje chystané zdražování ve státě. Společnosti se proti těmto událostem nemohou nijak bránit. Společnostem pak nezbyvá nic jiného, než se snažit co nejvíce eliminovat dopady těchto událostí.

Seznam použité literatury

- HESKOVÁ, M. a kol. *Cestovní ruch pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2006. 224 s. ISBN 80-7168-948-3. [1]
- WAHLA, A. *Webové databáze pro přípravu odborníků v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: IDEA SERVIS, 2006. ISBN 80-85970-50-3. [2]
- ZLÁMAL, J.; MENDL, Z. *Ekonomie nejen k maturitě 2 - Ekonomika podniku*. 2. vyd. Computer Media, 2009. 136 s. ISBN: 978-80-86686-99-8. [3]
- VYSOKÁ ŠKOLA HOTELOVÁ V PRAZE 8; *Média a vzdělávání 2007: sborník recenzovaných příspěvků mezinárodní vědecké elektronické konference*. 1. vyd. Jan Chromý, 2007; 12 s. ISBN: 978-80-86578-85-9. [19]
- CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J.; THORNTON, R.; *Virtuální týmy a virtuální organizace*; 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009. 84 str. ISBN: 978-80-245-1611-0. [21]
- GRUBLOVÁ, e.; PRUSÁK, J.; PŘÁDKA, M.; STEINOVÁ, M.; *Internetová ekonomika*; 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2002; 88 s. ISBN 80-7329-000-6. [22]
- LUDVÍK, L.; MIKOLÁŠ, Z.; WOZNAKOVÁ, Z.; *Rozvoj podnikání B. Soubor prezentací odborných témat*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava. 2008. 115 s. ISBN 978-80-248-1721-7. [23]
- KITCHIN, D.; *An introduction to organisational behaviour for managers and engineers, a group and multicultural approach*; 1. vyd. Elsevier Ltd., 2010; 192 s. ISBN: 978-0-7506-8334-0. [24]
- SYNEK, M.; KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 528 s. ISBN 978-80-7400-336-3. [25]
- HUBINKOVÁ, Z. a kol.; *Psychologie a sociologie ekonomického chování*; 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008; 277 s. ISBN: 978-80-247-1593-3. [26]
- CEJTHAMR, V.; *Management a organizační chování*; 2. vyd.; Praha: Grada Publishing, 2010; 344 s. ISBN: 978-80-247-3348-7. [27]
- ODCHÁZEL, J.; DĚDINA, J.; *Management a moderní organizování firmy*; 1. vyd.; Praha: Grada Publishing, 2007; 324 s. ISBN: 978-80-247-2149-1. [28]
- MIKOLÁŠ, Z.; *Soudobé koncepce ekonomiky a managementu podniku*; 1. vyd. Ostrava, 2008. 216 s. [29]
- KISLINGEROVÁ, E. a kol.; *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*; 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008; 293 s. ISBN: 978-80-7179-882-8. [30]

MARINIČ, P.; *Plánování a tvorba hodnoty firmy*; 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 232 s. ISBN:978-80-247-2432-4. [31]

MENKEN, I.; BLOKDIJK, G. *Virtualization – the complete cornerstone guide to virtualization best practices*. Newstead: Emereo Publishing, 2008. 204 s. ISBN 1921523913. [31]

HORNER, S.; SWARBROOKE, J. *Cestovní ruch, ubytování, stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb*. Přel. J. Rezek. Praha: Grada, 2003. 488 s. ISBN 80-247-0202-9. [33]

JAKUBÍKOVÁ, D.; *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3. [34]

MIKOLÁŠ, Z.; PETERKOVÁ, J.; TVRDÍKOVÁ, M. a kol.; *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck: 2010. 287 s. [36]

Internetové zdroje:

Cestovní kancelář FISCHER [online] 2010 [cit. 201-11-04]. Dostupný z WWW: <www.fischer.cz/online/cz> [4]

Cestovní kancelář ČEDOK [online] 2010 [cit. 2010-11-04]. Dostupný z WWW:<www.cedok.cz/> [5]

Zájezdy online [online] 2010 [cit. 2010-11-05]. Dostupný z WWW:<www.zajezdyonline.cz/CestovniKancelare/Fischer/> [6]

Cestovní kanceláře, CK, Cestovky [online] 2010 [cit. 2010-11-05]. Dostupný z WWW: <www.nejcestovky.cz/ck-fischer-cestovni-kancelar-www-fischer-cz-last-minute> [7]

Cestovní agentura eTravel [online] 2010 [cit. 2010-11-05]. Dostupný z WWW: <http://cestovni-kancelare.etravel.cz/fischer> [8]

Orbion [online] 2010 [cit. 2010-11-07]. Dostupný z WWW: <http://cestovni-kancelare.orbion.cz/fischer/> [9]

New Travel [online] 2010 [cit. 2011-12-11]. Dostupný z WWW:<www.newtravel.cz/cestovni-kancelare/fischer/> [10]

Orbion [online] 2010 [cit. 201-12-11]. Dostupný z WWW:<http://cestovni-kancelare.orbion.cz/cedok/> [11]

Cestovní agentura eTravel [online] 2010 [cit. 2010-12-11]. Dostupný z WWW: <http://cestovni-kancelare.etravel.cz/cedok-as> [12]

LastMinut dovolená [online] 2010 [cit. 2010-12-11]. Dostupný z WWW:<www.last-minut-dovolena.cz/cedok-cz-katalog/> [13]

Webdesignerův blog nejen o technice [online] 2010 [cit. 2010-12-11]. Dostupný z WWW:<<http://blog.halada.info/651345-ck-a-ca-cestovni-kancelare-a-agentury.php>> [14]

Cestovní agentura 4seasons [online] 2010 [cit. 2010-12-12]. Dostupný z WWW:<www.4seasons.cz/news/rozdil-mezi-cestovni-kancelari-a-cestovni-agenturou/> [15]

TripZone [online] 2010 [cit. 2010-12-12]. Dostupný z WWW:<<http://cestovni-kancelare.tripzone.cz/cedok-318>> [16]

Profit [online] 2010 [cit. 2010-12-12]. Dostupný z WWW: <www.profit.cz/clanek/cedok-bylo-opet-nejlepsi-cestovni-kancelari.aspx> [17]

Asociace cestovních kanceláří České republiky [online] 2010 [cit. 2010-12-15]. Dostupný z WWW:<www.ackcr.cz/predstaveni-asociace> [18]

Slovníček pojmů virtuální reality [online] 2010 [cit. 2010-12-15]. Dostupný z WWW:<www.phil.muni.cz/~matuliko/Projekt_VR/Slovník_VR.html> [20]

TYRKYS, škola kultury podnikání v cestovním ruchu, s.r.o. [online] 2011 [cit. 2011-04-11]. Dostupný z WWW:< www.tyrkys.cz/> [35]

MOLNÁR, Z. *Úvod do základů vědecké práce.* [online] 2011 [cit. 2011-04-05]. Dostupný z WWW:< http://www.web.fame.utb.cz/cs/docs/Z__klady_v__deck__pr__ce.doc> [37]

Seznam zkratek

CK Cestovní kancelář

ACK Asociace cestovních kanceláří

IT Informační technologie

LOH Letní olympijské hry

VSP Vektorové silové pole

GVSP Globální váha silového pole

ROSP Relativní orientované silové pole

Seznam tabulek, grafů a obrázků

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Výhody a nevýhody cestovní kanceláře	18
Tabulka č. 2: Výhody a nevýhody cestovní agentury	18
Tabulka č. 3: Vnitřní funkce; silné stránky	46
Tabulka č. 4: Vnitřní funkce; slabé stránky	47
Tabulka č. 5: Vnější funkce; příležitosti	47
Tabulka č. 6: Vnější funkce; hrozby	48
Tabulka č. 7: Bodové ocenění potenciálu CK Fischer	49
Tabulka č. 8: Vnitřní funkce; silné stránky	51
Tabulka č. 9: Vnitřní funkce; slabé stránky	52
Tabulka č. 10: Vnější funkce; příležitosti	53
Tabulka č. 11: Vnější funkce; hrozby	53
Tabulka č. 12: Bodové ocenění potenciálu CK Čedok	54
Tabulka č. 13: Výběr stěžejních potenciálů pro jednotlivé funkce, jejich individuální ocenění pro CK Fischer	56
Tabulka č. 14: Incidenční matice pro rok 2010 pro CK Fischer	57
Tabulka č. 15: Výběr stěžejních potenciálů pro jednotlivé funkce, jejich individuální ocenění pro CK Čedok.....	62
Tabulka č. 16: Incidenční matice pro rok 2010 pro CK Čedok	63

Seznam grafů

Graf č. 1: Charakteristika hlavních, základních a dílčích činností CK Fischer pro rok 2010..	35
Graf č. 2: Charakteristika hlavních, základních a dílčích činností CK Fischer pro roky 2011, 2012	37
Graf č. 3: Charakteristika hlavních, základních a dílčích činností CK Čedok pro rok 2010 ...	40
Graf č. 4: Charakteristika hlavních, základních a dílčích činností CK Čedok pro roky 2011, 2012	42

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Virtualita podle Griffitha	24
Obrázek č. 2: Virtualita podle Mathieu	24
Obrázek č. 3: Sekvenční vztah indukce a dedukce	32
Obrázek č. 4: Síťový graf pro CK Fischer	58
Obrázek č. 5: Síťový graf CK Čedok	64

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. dubna 2011

.....*Blanka Dedková*.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Uherské Hradiště
Lechova, 691

